

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLOGÍA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE GENERACIÓN DE VALOR PARA
EMPRESAS CON PROCESOS DE SERVICIOS COMPARTIDOS. BASES
PARA UN PROYECTO DE INTERVENCIÓN**

TESIS DE MAESTRÍA
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

MARIA MAGDALENA MONTEÓN AVILA

ASESOR: MTRO. FERNANDO ARIAS CASTAÑEDA

Guadalajara, Jal.

Octubre del 2014

INDICE

- CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO GENERAL..... 3**
- 1.1 Introducción al proyecto y concepto de servicios compartidos..... 4
- 1.2 Diagnostico del entorno de negocios que permite la detección de la oportunidad de creación de valor..... 5
- 1.3 Desarrollo estratégico: Principales objetivos y estrategias..... 9
- 1.4 Alcances del proyecto..... 10

- CAPITULO 2.- EL DESARROLLO DE UNA NUEVA FORMA DE DAR SERVICIOS.....12**
- 2.1 Descripción del modelo y características actual.....13
- 2.2 Descripción del nuevo modelo a implementar para generar valor.....25

- CAPITULO 3. - MARCO TEORICO.....29**
- 3.1 Modelos de servicios compartidos.....30
- 3.2 Características de los últimos modelos de servicios.....33

- CAPITULO 4. - DISEÑO DE PROPUESTA DE UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS GENERADORA DE VALOR.....43**
- 4.1 Una nueva forma de dar servicios.....44
 - 4.1.1 Alineación de prioridades con el cliente/ Inteligencia de Información.....45
 - 4.1.2 Establecer métricas de negocio como parámetro de desempeño.....52
 - 4.1.3 Proceso Específico vs Proceso Paralelo.....59

- CONCLUSIONES.....71**

- BIBLIOGRAFIA.....77**

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO GENERAL

1.1 Introducción al Proyecto y Concepto de Servicios Compartidos

La economía mundial en los últimos años se ha convertido en una economía de servicios en un alto porcentaje. Las empresas dedicadas al área de servicios en todas sus modalidades: pequeña, mediana y grandes empresas tienen que evolucionar en identificar como generar innovación, eficiencia y efectividad que permita dar mayor valor al cliente y de esta forma poder alcanzar ventajas competitivas. Las organizaciones de servicio deben poner mayor énfasis en la transformación de sus procesos y poder evaluar los beneficios estratégicos; deben poder identificar el valor que pueden obtener al contribuir a los objetivos estratégicos de un área de negocio.

Este proyecto está enfocado a crear una propuesta en la estructura y en el modelo operativo dentro del proceso de “Manejo de Órdenes de Compra de Cliente Final” para el Sector Público en USA en la organización de servicios con el objetivo de generar e incrementar el valor a través de la alineación de prioridades y objetivos del cliente. A través de esta alineación buscamos identificar como impactar las métricas de negocio relacionadas a la satisfacción del cliente entre otras que son críticas para el negocio para crear un beneficio estratégico. Los clientes internos deben poder identificar el valor que pueden obtener de una organización de servicios al contribuir a los objetivos estratégicos.

Se eligió este proceso ya que forma parte de la segunda área de negocio más importante dentro de la organización de servicios en HP Guadalajara como se detallará más adelante. El proceso de “Manejo de Órdenes de Compra” se brinda a uno de los clientes internos más importantes a nivel mundial que a su vez forma parte de una organización dentro de HP. El servicio se brinda al cliente interno, sin embargo se procesan órdenes de cliente final por lo cual hay un gran impacto a la satisfacción del cliente. El impacto que se pudiera generar en esta área podría ser un ejemplo para otras organizaciones de servicio dentro y fuera de HP.

Hace 10 años la organización de servicios en HP Guadalajara tenía como objetivo fundamental la reducción de costos y generar eficiencias relacionadas al número de personas. Actualmente el área de servicios está evolucionando y se debe tener otro enfoque para poder seguir siendo competitivos.

La naturaleza de negocio es de Servicios Compartidos exclusivos, por lo que nuestro único cliente directo es HP, a través de sus Unidades de Negocio y Funcionales Globales. Profundizamos e integramos nuestro conocimiento sobre la interacción de HP en el mercado, nuestra contribución como Servicios Compartidos y las necesidades de nuestros

clientes internos a través de varias herramientas, las cuales facilitan el diseño de nuestros procesos.

Las organizaciones de servicios compartidos empezaron a formarse en los 80 y 90's con el objetivo de centralizar y consolidar actividades transaccionales para estandarizar procesos y reducir costos. Las organizaciones que han tomado la decisión de crear servicios compartidos inicialmente están encantadas cuando los métricos del negocio demuestran hasta un 30% de reducción en costos por la consolidación.

Actualmente las organizaciones de servicio han evolucionado significativamente: la creación de valor es uno de los puntos más importantes en la cual las organizaciones de servicio se han enfocado. Los clientes a su vez empiezan a demandar mayores iniciativas de estas organizaciones buscando innovación que permita incrementar niveles de productividad y de influenciar áreas como incremento en utilidades.

Ya no basta con tener un enfoque a la excelencia operacional y la reducción de costos que brindaron al consolidar operaciones en un principio. Se espera que estas organizaciones puedan tomar ventaja de las diferentes áreas de soporte para dar mayor valor. Esto se debe en gran parte al tipo de recursos con los que se cuenta ya que dan servicio a las actividades transaccionales, sin embargo se debe empezar a invertir en recursos con capacidades y herramientas adecuadas que permitan implementar mejoras para lograr el objetivo de dar mayor valor agregado.

1.2 Diagnostico del entorno que permite la detección de la oportunidad de creación de valor.

En la actualidad las empresas no pueden sobrevivir por el simple hecho de realizar un buen trabajo o crear un buen producto. Sólo una excelente labor de interacción con los consumidores permite tener éxito en los mercados globales, cada vez más competitivos.

Estudios recientes de la red más grande Servicios Compartidos, SSON (*Shared Services & Outsourcing Network*)¹ han demostrado que la clave para una operación rentable de una organización de servicios es el conocimiento de las necesidades de sus clientes y el nivel de satisfacción alcanzado por ellos al consumir el servicio ofrecido. Es necesario crear y desarrollar empresas de servicios, trabajando desde el modelo de negocios utilizando-

¹ *Why a «vote» for GBS makes sense by SSON News and Analysis, s.f.*, desde <http://www.ssonetwork.com/global-business-services/articles/why-a-vote-for-gbs-equals-unqualified-success/>

entre otras- nuevas tecnologías de información y comunicación, arquitecturas orientadas a los servicios y el diseño de procesos de negocio.

Como se ha mencionado anteriormente la organización de servicios compartidos en HP tiene el reto de crear valor para poder seguir siendo competitivo. El centro de servicios en Guadalajara compite a su vez con otros centros de servicio en HP a nivel mundial como lo son Costa Rica, Bangalore, Chennai, Polonia entre otros. El centro de Guadalajara es considerado uno de los centros con un costo mayor que otros centros por lo cual es crítico poder crear una diferenciación en el servicio, generar innovación y poder ser punta de lanza en dar mayor valor agregado a los clientes internos.

En la tabla anexa podemos ver como se traduce en dinero el impacto creado por diferentes conceptos en la organización de servicios compartidos en HP. Al inicio estas organizaciones se enfocaban a los primeros dos puntos: reducción de recursos a través de la eficiencia de procesos y la transferencia de recursos de un país de alto costo a bajo costo. Esto generaba eficiencias en términos de costos lo cual hacia atractivo a las organizaciones de servicio compartido. Actualmente estos dos puntos ya no son suficientes. El enfoque empieza a cambiar y para generar valor se busca impactar las métricas de negocio. El impacto económico es mayor pero para lograr esto la organización debe enfocarse no solamente a cumplir los métricos que se tiene sino identificar como trabajar con otras unidades de negocio para lograr estos resultados. Esto implica identificar que se tiene que cambiar en términos de procesos, capacidades y manejo de información. Las organizaciones de servicios deben buscar cómo usar tecnología y datos para poder ofrecer servicios más sofisticados y eficaces incrementado los ciclos de tiempo a través de soluciones de escala y confiables. El enfoque ahora es en cómo utilizar tecnología o procesos que permitan automatizar, reducir procesos y flujos de información no solo dentro de un proceso sino revisando todos los procesos dentro de la organización de servicios y su integración. Estos cambios han permitido poder crear proyectos que generan mayor valor en términos de costo como lo vemos en la tabla impactando métricas de negocio como la reducción del flujo de caja o la reducción del costo de compras indirectas.

WHAT IS THE IMPACT FOR HP BOTTOM LINE IF WE...

Initiative	P&L impact
Reduce GBS HC by 100 HC (efficiencies)	\$ 1.7 M
Transfer 100 Roles from On-Shore to Centers	\$ 4.3 M
Reduce DSO (Days Sales Outstanding) by 0.5 days	\$ 15.0 M
Reduce direct procurement cost by 0.01 %	\$ 22.5 M
Reduce HP wide contra revenue by 0.05%	\$ 57.5 M

The BIG Dollar impacts need Transformational Process Improvements

* Contra revenue the amount of money paid back by HP to vendors as a result of quality of goods delivered, volume bonuses payouts etc.

10 HP Restricted | Date or Rev. #



ILUSTRACION 1. Impacto de Dinero de los Procesos de Mejora: Información de HP GBS (Centro de Servicios Compartidos) en Guadalajara

Se buscan implementar soluciones a causas específicas en conjunto con el negocio. La organización de servicio en HP por sí sola no puede innovar y enfocarse en la transformación de procesos y mejora continua sin apoyo del negocio. Ambas partes deben trabajar juntos ya que en muchas instancias para poder lograr la mejora continua y poder implementar soluciones a las quejas de los clientes implica cambios de política que el negocio debe estar de acuerdo en cambiar. La ventaja que existe en la organización es que se tiene la información y datos sobre las mayores quejas de los clientes con relación a los procesos por lo cual se puede decir que existen expertos en esta área y esto se convierte en una ventaja competitiva con la cual se busca colaborar con el área de negocio para realizar cambios pertinentes.

La organización de servicios en HP busca tener un buen diseño de operación de servicios para incrementar valor a través de la eficiencia y estandarizando operaciones y busca hacer esto implementando herramientas para incrementar el desempeño. Para ello se debe evaluar cuáles son los objetivos que se quieren lograr y determinar cuáles son las mejores herramientas.

La organización de servicios compartidos de HP cumplió 10 años en Guadalajara. Como se ha mencionado anteriormente el objetivo de la organización era consolidar actividades

transaccionales y proveer beneficios en reducción de costos a las unidades de negocio que transferían sus procesos. Durante los primeros años se lograba dar eficiencias de entre 10% y 15% a través de la reducción de personal por productividad. Las métricas de procesos y la reducción de costo fueron los objetivos de la organización los primeros años.

Actualmente las unidades de negocio no solo buscan la reducción de costos de la organización de servicios; empiezan a buscar la propuesta de valor que pueda darles la organización influenciando y mejorando el desempeño del negocio en general y no solo de las actividades de las cuales se es responsable. Existe el riesgo de perder el negocio a otros centros de servicios compartidos si la organización no demuestra el valor que puede generar.

Este proyecto busca diseñar una propuesta que pueda ser implementada en un proceso que permita generar una diferenciación de servicio y que se pueda tomar ventaja de la escala de la organización de servicios para poder dar soluciones que vayan alineadas a las necesidades del negocio. La propuesta tiene el objetivo de crear una estructura de innovación que permita crear valor para ser implementada en las organizaciones de servicios compartidos.

El modelo de servicios compartidos tomando en cuenta la tecnología y la automatización a través de los diferentes procesos y negocios puede crear una importante fuerza hacia mejorar la eficiencia operacional dando mayor valor agregado.

La propuesta tomará en cuenta áreas de oportunidad como la creación de valor a través del análisis de datos. Para generar valor es esencial tener un entendimiento del proceso de principio a fin y no solamente de los procesos de los cuales son responsables para identificar mejoras en todo el ciclo e incrementar la efectividad del proceso en general.

Las organizaciones de servicios deben buscar cómo usar tecnología y datos para poder ofrecer servicios más sofisticados y eficaces incrementado los ciclos de tiempo a través de soluciones de escala y confiables. Deben buscar mejorar el desempeño del negocio y mejorar el control de la información. El enfoque debe ser en cómo utilizar tecnología o procesos que permitan automatizar, reducir procesos y flujos de información no solo dentro de un proceso sino revisando todos los procesos dentro de la organización de servicios y su integración. A su vez se debe evaluar a los procesos fuera de la organización de servicios que permita identificar oportunidades en donde realmente se pueda crear una oportunidad de mejora de proceso. El reto en muchos casos es el trabajar con otros

procesos que están en otras partes del mundo. Por lo general las organizaciones de servicios están colocadas en un sitio pero los procesos y negocios con los que interactúan no necesariamente están colocados en el mismo sitio. Para eso se requiere implementar un modelo virtual que permite analizar y compartir información entre procesos pero esto puede impactar la implementación de la mejora continua.

1.3 Desarrollo Estratégico: Principales objetivos y estrategias

Como se mencionó anteriormente la organización de servicios compartidos en HP Guadalajara busca elevar su posicionamiento a una organización creadora de valor a través del diseño de una nueva propuesta para influir y transformar procesos que permita identificar mejoras en todo el ciclo creando una diferenciación en el servicio. A su vez busca crear una ventaja competitiva contra otros centros de servicio dentro de HP en el mundo en nuestra misma organización. Una de las áreas de oportunidad detectadas es la de incrementar valor al estandarizar operaciones y buscando activamente proyectos de efectividad entre procesos u otras áreas dentro de la organización

Como organización de servicios compartidos se cuenta y maneja mucha información del proceso sin embargo existe la oportunidad de consolidar y sintetizar estos datos para poder realizar un análisis de históricos. Con este se pueden realizar estudios de patrones o tendencias que se pueden presentar a los clientes internos y al negocio para la toma de decisiones o la identificación de cambios de políticas y procesos así como nuevas oportunidades de negocio.

Después de entender y analizar el diagnóstico del entorno así como la detección de la oportunidad sobre la cual se requiere trabajar es importante definir los objetivos del proyecto y la estrategia que se va implementar para llevarla a cabo.

Los objetivos principales que se buscan con la implementación de este proyecto son:

- Identificar objetivos y métricos estratégicos que el proceso de “Manejo de Órdenes de Compra” puede influir tales como mayor satisfacción de clientes y reducción de disputas que generen una mejora en el flujo de caja.
- Identificación de herramientas que apoyen a generar el entendimiento del proceso de principio a fin para tener mayor entendimiento del negocio y sus objetivos así como identificar oportunidades a influir fuera del proceso del cual se tiene control.

- Crear una propuesta en la estructura del proceso que permita tomar ventaja de las otras áreas dentro de la organización de servicios.
- Crear propuesta del uso de la tecnología de información que busca consolidar y sintetizar información histórica y entender patrones o tendencias que permitan influir en el negocio.

La propuesta de este proyecto también busca destacar el beneficio a la fuerza laboral de dentro de la organización de servicios en HP. La fuerza laboral será uno de los principales beneficiados con la propuesta ya que podrán desarrollar habilidades al utilizar nuevas herramientas y otros métodos de análisis. Actualmente los empleados entienden los métricos del negocio y cómo su trabajo impacta en el desempeño de la operación; sin embargo podrán entender la perspectiva de negocio y no solo del proceso. Los empleados tendrán la oportunidad de ser líderes de proyecto para algunas de las oportunidades identificadas.

El proyecto busca posicionar a la organización de servicios como una organización generadora de valor. Sin embargo los principales beneficiados serán nuestros clientes internos, la organización en general y considero que lo más importante es el efecto que esto pueda crear a nuestros clientes externos. Habrá instancias en donde las oportunidades de mejora estén directamente relacionadas a la satisfacción del usuario final ya que es una de las métricas más importantes del negocio y organización en general.

1.4 Alcance del Proyecto

La organización de servicios compartidos en Guadalajara es formada por un total de 1500 empleados. Dentro de la organización tenemos varias funciones o áreas de negocio como lo son: Finanzas, Logística y Cadena de Suministro, Mercadotecnia, Recursos Humanos, Compensación a Ventas y Manejo de Ordenes (*Order Management*). El objetivo de crear procesos generadores de valor en toda la organización lo tiene cada uno de las áreas de negocio, sin embargo para efectos de este proyecto nos enfocaremos específicamente a generar una propuesta de valor dentro del área de negocios de Manejo de Órdenes de Compra y específicamente en el proceso del Sector Público para USA.

Se eligió esta área de negocios ya que es la segunda área más grande dentro de la organización de servicios compartidos en HP Guadalajara con un total de 350 empleados y el proceso del manejo de órdenes del Sector Público en USA no solo representa el 45%

de toda el área de negocios sino que además es el contrato con el cliente interno más importante a nivel mundial dentro de HP. Este proceso pertenece a una función de negocios dentro de la organización que contribuye a la utilidad de HP con \$20 billones de dólares de los cuales \$2.5 billones son provenientes del Sector Público de USA. Este proceso tiene un gran enfoque por parte del cliente no solo por lo que genera en relación a utilidades pero también por la importancia que tiene para otras funciones como la interacción que se tiene con el grupo de ventas.

Este proceso fue inicialmente transferido a Guadalajara en el 2006 con el objetivo de reducir costos generando eficiencias en el proceso que se vieran reflejados en reducción de recursos. Al día de hoy es uno de los procesos más estables en términos de desempeño de operación y que ha dado a través del tiempo alrededor de 25% de eficiencias por lo cual podemos decir que es un proceso en el cual se han implementado varios proyectos de Lean Sigma entre otros para hacer más eficiente la operación en relación a los métricos de los cuales somos responsables y manejamos directamente.

La organización ha evolucionado y a pesar de las eficiencias y mejoras de proceso que se le han demostrado al cliente interno la exigencia es mayor. El cliente interno ahora busca que nuestra organización pueda dar mayor valor agregado a través de influir en sus métricos de negocio y poder ser parte estratégica de su negocio colaborando en las prioridades e iniciativas que ellos puedan tener dentro de su organización.

Son muchas las acciones e iniciativas que se deben de tomar para poder lograr el objetivo que tenemos en la organización así como cumplir la expectativa del cliente, sin embargo el alcance de este proyecto de tesis será:

- Identificar las métricas de negocio a influir y que son las de mayor relevancia para el cliente interno.
- Detectar de áreas de oportunidad para generar valor a la organización del cliente
- Determinar proyectos a implementar
- Propuesta de cambios a la estructura del proceso

CAPÍTULO II

EL DESARROLLO DE UNA NUEVA FORMA DE DAR SERVICIOS

2.1 Descripción del modelo y características actual

La historia de Hewlett Packard (HP) en Guadalajara empezó hace más de 25 años, diez años después comienzan las operaciones de distribución para América Latina. En 1997 se inició una transformación e incorporación de proyectos totalmente nuevos para HP en Guadalajara, basados en servicios que inician con un grupo piloto para dar servicios de tecnología informática (IT) a los sistemas de la cadena de suministro y que han convertido a HP México en un área líder dentro de la corporación.

En el 2001 inicia HP Global Business Services (GBS), el Centro de Servicios Compartidos de HP en México la cual comienza sus operaciones en Guadalajara con menos de 50 personas y solo un proceso financiero.

GBS es una organización clave para el logro del éxito de HP; contribuye al avance de su ventaja competitiva frente al mercado, mejorar la agilidad del negocio, mejorar la rentabilidad y generar ahorros para reinvertir oportunidades de crecimiento a través de la transformación, innovación y apalancamiento de los procesos administrativos de la empresa; manteniendo niveles altos de seguridad, privacidad y cumplimiento.

A finales del año 2010, hubo más de 1400 empleados en cerca de 43 procesos en el centro, creando y compartiendo mejoras a los servicios financieros, de la cadena de suministro, mercadotecnia, recursos humanos, nómina y administración de órdenes. En la siguiente tabla podemos ver las diferentes unidades de negocio en HP y las funciones y procesos que son parte del centro de servicios compartidos y que brindan soporte a estas unidades de negocio. En un centro de servicios compartidos no se puede hablar de un número de clientes pero si se puede enumerar a las unidades de negocio a los cuales se da servicio. Las unidades de negocio son los clientes de una organización de servicios compartidos y dentro de los procesos que se realizan para cada una de ellos pueden existir actividades en las cuales se tenga contacto o relación con el usuario final.



ILUSTRACION 2. Procesos de HP en la organización de servicios compartidos. Fuente: Información de HP GBS (Centro de Servicios Compartidos) en Guadalajara

La organización de servicios de HP tiene un modelo operacional que siguen todos los procesos. El modelo incluye:

- Una metodología de transición bien definida mediante la cual se han logrado la transición de 10 procesos y 242 empleos en el último año
- Apoyo de ingeniería industrial, responsable de la aplicación de metodologías Lean y Seis Sigma, permitiendo la mejora continua de los procesos.
- Estándares de calidad definidos, respaldados por la certificación ISO 9001, prácticas lean y con un nivel de calidad mayor a 4 sigma.
- Controles de cumplimiento y de negocio, incluyendo 13 auditorías internas, una auditoría corporativa y 2 auditorías externas sin ninguna no conformidad reportada.
- Continuidad en el negocio, siempre preparados para contingencias y situaciones de emergencia sin mostrar ninguna alteración a los procesos.
- Metodología en gestión del conocimiento, la cual ha asegurado que el desempeño y procesos estén adecuadamente documentados y certificados.
- Procesos y procedimientos en gestión de cambio, los cuales garantizan que todos los cambios estén documentados.

Estas características del modelo son seguidas por todos los procesos incluido el proceso de Manejo de Órdenes de compra del sector público de EUA. El proceso también sigue las estrategias de la organización en relación a efectividad y eficiencias que son el enfoque principal de las organizaciones de servicios compartidos.

El proceso de manejo de órdenes de compra fue transicionado al centro de servicios en Guadalajara en el año del 2009 con un total de 75 recursos. El objetivo en un inicio era dar las eficiencias que permitiera dar ahorros a la unidad de negocio.

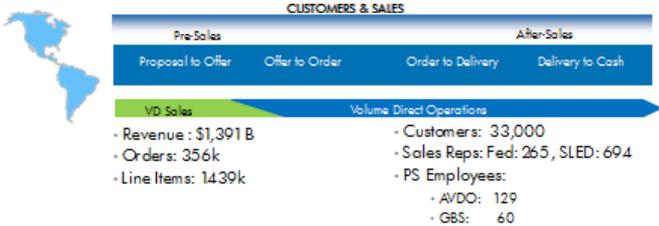
Las actividades principales del proceso son:

- Administración de las órdenes de compra - Recibir, verificar información y procesar las órdenes de compra recibidas por el cliente final.
- Manejo de los reclamos físicos y financieros - Procesamiento de créditos, retornos y disputas en facturas

El proceso de manejo de órdenes del Sector Publico es parte de la unidad de negocios de HP que se hace cargo de todo "Order to Cash" de la organización. Maneja de principio a fin todos los procesos desde que se recibe una orden de un cliente directo hasta que el cliente paga la factura. Se manejan todas las órdenes de compra de todos los segmentos: Pequeña y Mediana Empresa, Sector Público y Corporativo y para todos los países de las Américas: Canadá, E.U.A, México y Latinoamérica. Esta unidad de negocio apoya directamente las utilidades de la empresa y el margen de operación. Para la región de Américas la unidad de negocio procesa 35 billones de dólares de clientes directos y de canal.

El proceso de manejo de órdenes del Sector Publico de E.UA. que está dentro de la organización de servicios compartidos apoya con 1.2 billones de dólares a la unidad de negocios. Esto significa que se procesan ordenes que representan un 3.4% del monto total que genera la unidad de negocios. Esto representa alrededor de 356,000 órdenes procesadas al año.

PUBLIC SECTOR OPERATIONS
SEGMENT PROFILE



©2009 HP Confidential. Internal use only. 1210.09 9/13/2012 PDS data



ILUSTRACION 3. Perfil del segmento Sector Público en E.UA. Fuente: Información de HO GBS (Centro de Servicios Compartidos) en Guadalajara

Actualmente el proceso de manejo de órdenes para el sector público que están dentro de la organización de servicios en Guadalajara cuenta con un total de 60 recursos. En la unidad de negocio hay otros 129 recursos que también dan apoyo a este sector con otras actividades. Mencionaba anteriormente que en un inicio se transfirieron 75 recursos y que actualmente el proceso cuenta con 60 recursos para este proceso dentro de la organización de servicios. Esto refleja la estrategia de la organización en relación a eficiencias. En los últimos 7 años la organización de servicios se ha enfocada fuertemente en dar estas eficiencias a la unidad de negocio sin impactar el nivel de servicio. En el transcurso de este tiempo también se han transferido nuevas actividades que han representado un incremento de recursos sin embargo el número de eficiencias ha sido mayor. Para el proceso es muy importante tomar en cuenta el incremento en volumen de órdenes año con año ya que esto es un reflejo de la productividad de la operación que como podemos ver para este proceso representa un 19%. La productividad del proceso se mide en base al volumen entre el número de recursos en la operación.

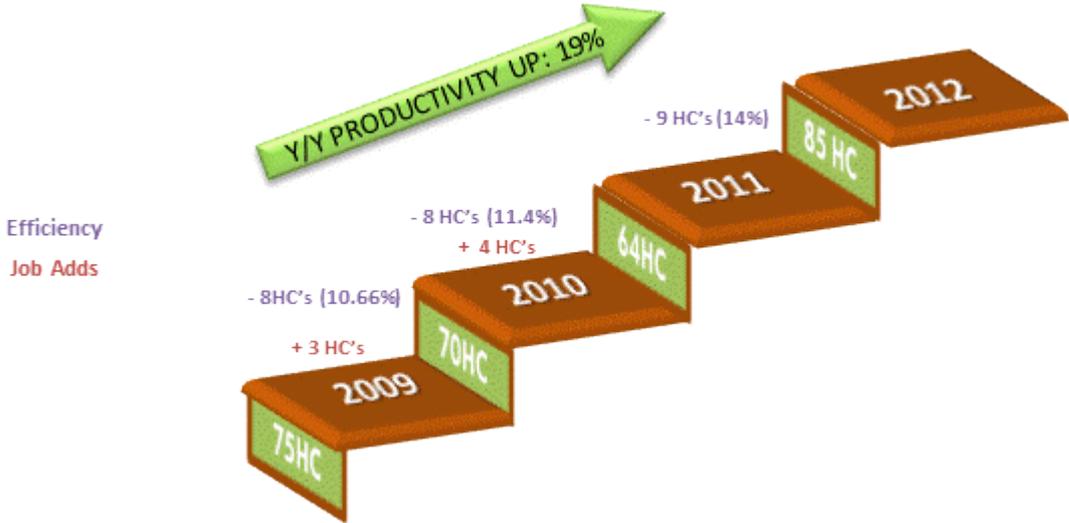


ILUSTRACIÓN 4. Productividad del Sector Público a través de los años. Fuente: Información de HP GBS (Centro de Servicios Compartidos) en Guadalajara

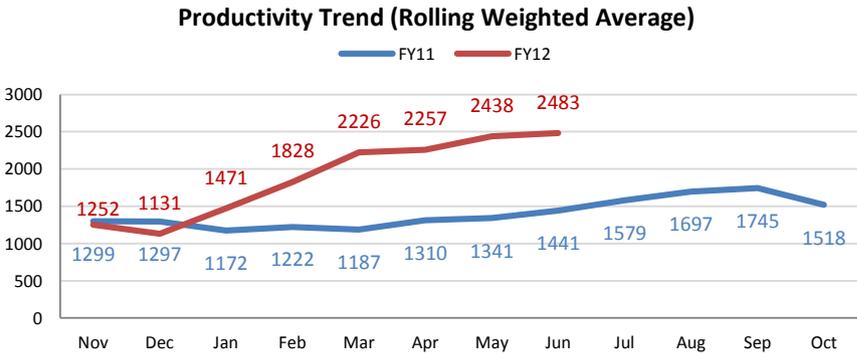


ILUSTRACIÓN 5. Tendencia de Productividad en relación al volumen. Fuente: Información de HP GBS (Centro de Servicios Compartidos) en Guadalajara

Para poder generar estas eficiencias el proceso se ha apoyado con el grupo de ingeniería industrial que tiene la organización como area de soporte para aplicar metodologías Lean que permiten la mejora de procesos. Estas mejoras han sido parte del valor que el proceso a brindado a la unidad de negocios en los ultimos años. Muchos de los proyectos son implementados a traves del analisis de los metricos de proceso.

2.1.1 Modelo de Operación del Proceso

Como he mencionado, el proceso de Manejo de Ordenes para el Sector Publico es considerado un procesos critico ya que se procesan las ordenes que generan 20% de la utilidad total de la empresa. La unidad de negocios decidio tansferir este proceso a la organización de servicios compartidos en Guadalajara para lograr ahorros y mejorar su estructura de costos. En el pimer año de la transición a la organización de servicios compartidos se lograron ahorros que representaban 35% del costo total de la unidad de negocios. Estos ahorros son menores con el paso del tiempo debido a que el proceso ha sido optimizado y es mas eficiente por lo que la reducción de recursos es cada vez menor. Estos ahorros se lograrón debido a que el proceso originalmente estaba localizado geograficamente en las ciudades de Omaha, Nebraska y Roseville, California en E.U.A. Los recursos estaban en un país considerado de alto costo. Como mencione anteriormente el centro de servicios compartidos fue establecido en Guadalajara en el año 2001. En su momento había otros 6 centros de servicios compartidos establecidos en diferentes localidades en el mundo: San Jose Costa Rica, Cordoba Buenos Aires, Bangalore India, Wroclaw Polonia y Dalian en China. La unidad de negocio decidio establecer el proceso en Guadalajara por la disponibilidad de recursos de los procesos ya establecidos en el centro, la calidad de la fuerza laboral con alto nivel del idioma ingles, proximidad al país al cual se da soporte (E.U.A) y el costo total de establecer la operación en un centro de servicios compartidos.

En un centro de servicios compartidos se ejecutan los procesos de las funciones de soporte de una unidad de negocio. ² Una vez que se tomo la decisión de establecer el proceso en Guadalajara se definieron las actividades especificas del proceso a ser realizadas por el centro de servicios compartidos y aquellas que permanecian dentro e la unidad de negocios por ser consideras actividades principales del negocio.Las actividades que

² Donniel Schulman *et al.*, «SHARED SERVICES - Adding Value to the Business Units», en *Shared Services*, s.f., 1-18.

fueron transferidas son aquellas que tienen un enfoque mas operativo; es decir, procesamiento de transacciones que pueden ser estandarizados con el paso del tiempo.

GDL PL1 Metro Map

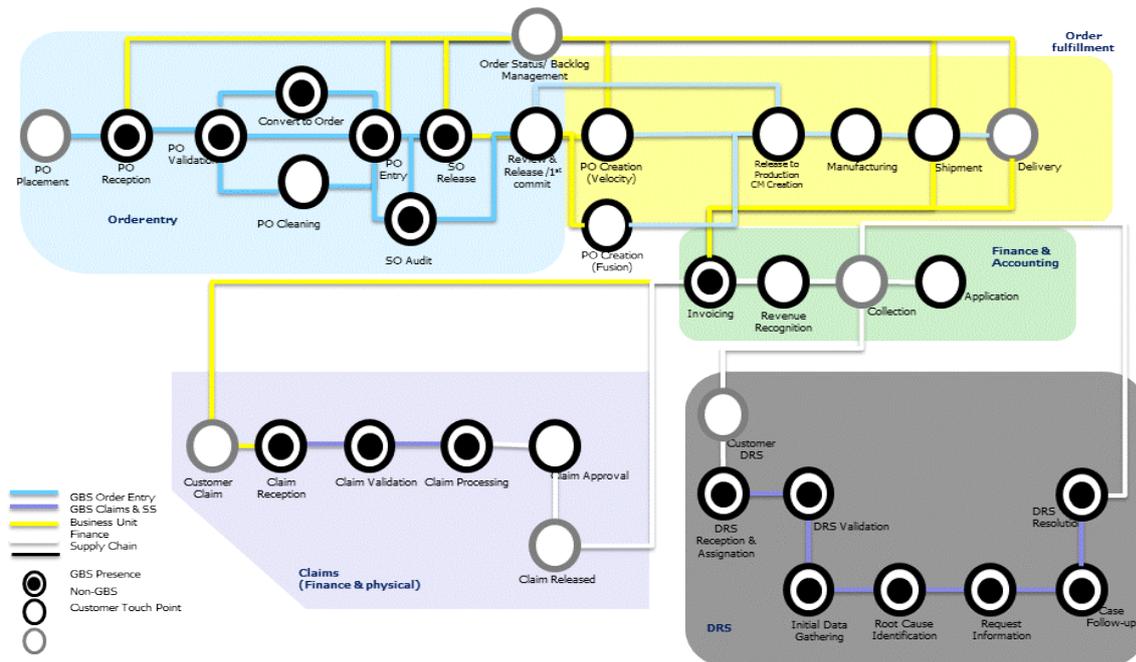


ILUSTRACIÓN 6. Flujo de proceso de Manejo de Ordenes. Fuente: Información de HP GBS (Centro de Servicios Compartidos) en Guadalajara

Para poder entender el modelo operativo actual es importante entender el funcionamiento del proceso y las diferentes actividades de las cuales se compone. En la figura anterior podemos ver el flujo del proceso. Para el proceso específico de Manejo de Ordenes del Sector Público de E.U.A. el proceso empieza cuando el cliente final coloca una orden de compra. Para este proceso los clientes del Sector Público de E.U.A. son el gobierno estatal y federal; como también escuelas y universidades públicas. El cliente coloca la orden de compra enviando una forma digital que contiene: el número de orden de compra, el número de cuenta y contrato, la dirección a la cual se tiene que enviar el equipo, los números de parte del equipo que está solicitando, el precio total de la orden de compra y el descuento (en caso de existir) que se le está aplicando. Generalmente esta orden de compra es creada por el agente de ventas que atiende al cliente ya que ellos son los encargados de dar las cotizaciones que contienen los números de parte y la configuraciones del equipo que se está solicitando como también el precio y descuento final. El cliente solo incluye la dirección a la cual se tiene que enviar el equipo y la información de la persona o institución que está solicitando el equipo. Es importante

mencionar que estas ordenes de compra son recibidas para procesar todo tipo de equipos: laptops, desktops, servidores, impresoras y multifuncionales y soluciones de software. La forma digital del cliente se envía por correo electrónico y se recibe por un sistema en el cual se puede abrir la imagen para que el empleado puede verificar que contenga toda la información necesaria para proceder a colocar la orden en el sistema. En ocasiones el cliente envía la orden de compra con información incompleta y en este caso se tiene que contactar al cliente para solicitar la información faltante y proceder a colocar la orden en sistema. Es muy importante la validación de la información de la orden de compra para evitar disputas por parte del cliente. Dado que la colocación de la orden en sistema es un proceso manual es muy importante auditar la orden antes de liberarla en sistema. En promedio se ingresan 480 ordenes al día y no es posible auditar cada una de las ordenes por lo cual se toma una muestra estadística que es representativa del volumen procesado al día y se auditan las ordenes. Por lo general se auditan aquellas ordenes de mayor valor por el riesgo que implica que contengan un error.

Una vez que la orden está en sistema se libera para producción por lo que empieza el proceso de la cadena de suministro: manufactura, distribución, embarque y entrega del equipo. Una vez que el equipo es entregado empieza el proceso financiero en el cual el cliente tiene 30 días para pagar su factura. En la instancia de la entrega del equipo pueden existir reclamaciones del equipo físico por daños al equipo o por su funcionamiento y en la instancia financiera también pueden existir disputas en donde el cliente no quiera pagar la factura porque algunos de los datos están incorrectos o por las reclamaciones de daños o funcionamiento del equipo entre otras.

El proceso inicia cuando el cliente final coloca una orden de compra y termina cuando la factura es pagada por el cliente; pero como podemos ver en el flujo dentro de este proceso también entra la parte de la cadena de suministro y Finanzas.

Las actividades que son responsabilidad del centro de servicios compartidos para el proceso de Manejo de Ordenes del Sector Público de E.U.A. son:

- Procesamiento manual de las ordenes de compra de los clientes
- Manejo de las reclamaciones y retornos
- Resolución de Disputas

El modelo organizacional del centro de servicios compartidos centraliza las transacciones de alto volumen lo cual permite a la unidad de negocio a centralizar su proceso para reducir duplicidades en operación, gente y tecnología.

Por su parte la unidad de negocio es responsable de la creación de cotizaciones solicitada por el equipo de ventas para entregar al cliente final, establecer los precios y descuentos en sistema de todos los productos y realizar los cambios y actualizaciones de los numeros de parte en sistema. Es el responsable de manejar la relación con la cadena de suministro cuando hay escasez o cortos de partes y de priorizar las ordenes una vez ingresadas en sistema. Ellos tambien manejan toda la relación con el cliente final, son los encargados de recibir llamadas del cliente final y de contactarlos para dar estatus de sus ordenes y de coordinar cambios en la entrega de productos.

La unidad de negocio se queda como "socio de negocio" y mantiene la relación, administración y toma de decisiones de las actividades con las que interreactua con otras unidades de negocio y con el cliente final y tambien toma un rol de "centro de excelencia" en donde esta como experto de actividades especificas de su función.

Como se muestra en la siguiente figura, las actividades de la unidad de negocio, asi como los realizados por el centro de servicios compartidos puede clasificarse en dos dimensiones: el método por el cual la unidad de negocio toma decisiones o su función estrategica en le empresa (unidad de negocio) y el grado de servicios estandarizados o enfoque intensivo de procesos (servicios compartidos). Cada tipo de actividad requiere un enfoque distinto de entrega. El modelo de servicios compartidos consolida actividades transaccionales estandarizadas. Las actividades estrategicas basadas en el conocimiento tales como la definición de precios y descuentos de productos y manejo de la relación con el cliente son parte de la unidad de negocios que tambien puede ser llamado un centro de excelencia. Los servicios de apoyo local - soporte rutinario administrativo que no se puede consolidar- continuarán prestándose localmente en cada unidad de negocio.

		Método para añadir valor	
		Bajo costo/nivel de servicio definido	Basada en conocimiento/nivel gerencial
Relación con el negocio	Específico (sitio, unidad, región)	Soporte Local <ul style="list-style-type: none"> • Ubicaciones distribuidas para necesidades locales • Requerido para programas de captura de datos o locales • Manual o intensivo en usuario final 	Socio de negocio <ul style="list-style-type: none"> • Alineado con la función/ unidad • Enfoque en administración y <i>know-how</i> • Intensivo en decisión/ Acción
	Genérico (en toda la empresa)	Servicios Compartidos (procesamiento de transacciones) <ul style="list-style-type: none"> • Organización consolidada • Enfoque operativo • Servicios estandarizados • Intensivo en procesos • Capaz de cubrir países o regiones 	Centro de Excelencia <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de experticia para apalancarse • Desarrollo de "prácticas Líder" • Intensivo en conocimiento • Organizado por regiones

ILUSTRACIÓN 7. Características de Servicios Compartidos vs Centros de Excelencia. Fuente: Shared Services & Outsourcing Network SSSON³

La transferencia de procesos y funciones a una organización de servicios da lugar a interacciones entre la unidad de negocios y la organización. Para asegurar un funcionamiento adecuado de los procesos, las responsabilidades y los entregables de ambas partes deben quedar claramente especificados. Esto se realiza a través del establecimiento de los acuerdos de niveles de servicio.

Cada proceso dentro de la organización de servicios debe tener un documento al cual nos referimos como "SOW" (*Statement of Work*) que es una especie de contrato con la unidad de negocios donde se definen las actividades y los entregables de ambas organizaciones así como los términos y condiciones del documento escrito. El propósito fundamental del documento es formalizar la relación de prestación de servicio entre las partes. Dentro de este documento se describen los servicios a ser proporcionados, la calidad esperada y los métricos de negocio. Estos métricos son aquellos indicadores que nos dicen si el proceso está alcanzando o no sus objetivos y obtener una visión de la eficacia del proceso.

Este documento se revisa anualmente con el cliente para actualizarlo en caso de que se haya realizado la transferencia de nuevas actividades o responsabilidades que se tengan que incluir, cambios en los indicadores que se tengan que documentar o cualquier otra actualización que se requiera. Esto es parte del proceso de gestión de cambio en la cual se garantiza que cualquier cambio este documentado y aprobado. Aun y cuando no hay

³ Why a «vote» for GBS makes sense by SSON News and Analysis, s.f., desde <http://www.ssonetwork.com/global-business-services/articles/why-a-vote-for-gbs-equals-unqualified-success/>.

cambios en el contrato, cada año se revisa el documento y se requiere la aprobación del cliente. En la tabla siguiente podremos ver la descripción de actividades que realiza el proceso dentro de la organización de servicios y la actividad responsable de la unidad de negocio que para efectos del SOW se conoce como cliente así como las actividades que realizan terceros como lo son el equipo de ventas o el equipo de cobranza.

1.1.1 Description of Services

Service Ref.	Service Details & Activities	GBS Y/N	Cust. Y/N	Others Y/N
2.1	Manual Order Entry	Y	Y	Y
2.2 ^a	Claims and Returns	Y	Y	Y
2.2b	Disputes Resolution	Y	Y	Y
2.2c	Returns Follow up	Y	Y	Y

Ref.	GBS	Customer	Third Parties
2.1	Receive, verify PO data integrity check/order entry (PO requirements, check all contracts, fraud activity, execution of Master Data updates) and enter manual orders from Doc Control team and Customers into, ICC and/or Vista.	Receive from Customer, via email and/or ICC database.	ISRs, Credit team, Credit & Collection

Ref.	GBS	Customer	Third Parties
2.2a	Receive/Validate Claims request in DWS. Process the claim manually into VISTA and send credit for release.	Receive from AVDO CSR's Claims requests through DWS with all required complete information	Vendor Credit Team - Receive from Vendor team a Credit Form for all vendor credits Taxmail - Approval email form Taxmail team on all tax credit request Customer First - Input: Email credit request for customer satisfaction special cases
2.2b	Own dispute resolution on receipt of issues via Dispute Resolution System (DRS) workflow, review and respond to them, and if required provide a resolution to Credit and Collections	If the resolution requires engagement with the customer in order to request information the Customer support or collections teams will help us gather the information needed to resolve the dispute.	If the dispute still cannot be resolved, team will have to engage with different teams as Sales, Collections, Traffic, ETC... to seek assistance.

ILUSTRACIÓN 8. Descripción de Servicios dentro del SOW para el Sector Público de E.U.A. Fuente: Información de HP GBS (Centro de Servicios Compartidos) en Guadalajara

Para estas actividades se definen los métricos que tiene que cumplir el proceso. Los indicadores clave de rendimiento se utilizan para evaluar si los procesos de una organización funcionan según las expectativas. Estos métricos son conocidos en la organización como "KPI" (Key Performance Indicador) y cada mes se tienen juntas de

revisión con la unidad de negocios para evaluar los resultados del proceso en base a estos indicadores.

Estos métricos permiten valorar el estado del proceso, rastrear riesgos potenciales y descubrir las áreas donde hay problemas antes de que se vuelvan “críticas”. También permiten ajustar el flujo de trabajo en base al volumen. Estos métricos se usan en gran medida con fines tácticos dentro del proceso.

En el modelo actual de servicios compartidos estos KPI son críticos ya que muestran el desempeño de los procesos a las unidades de negocio. Estos métricos fueron definidos por las unidades de negocio en coordinación con los gerentes funcionales en la etapa inicial de cuando los procesos son transferidos. Para el proceso de manejo de órdenes de compra del Sector Publico estos KPI se han medido y reportado desde el 2009 cuando el proceso fue transferido de la unidad de negocio a la organización de servicios.

Name	Definition & Methodology	KPI Type O / I	Measurement Criteria				Commitment			
			Who Delivers (Customer / GBS/ IT)	Unit	Frequency	Target	Green	Yellow	Red	Dependency
Timeliness of Order Entry Processing	No of Orders between the duration from HP Receipt date (start date) through clean item date (finish date) represented as a 90% fill rate calculation*, compared to the total number of orders This is the same as the L1 SOTAT metric, measured for Public Sector * Measured for manual and assisted web orders, unassisted web orders are excluded from this calculation. * Value represented as monthly actual (not process mean). * Sort the SOTAT duration in descending order. Look at the total number of orders and multiply this number by .10 (I.E. if there are 545 total orders x .10 = 55 orders to exclude) and then exclude those rows from the top. This will give you the orders actually included in the SOTAT metric. The SOTAT metric will reflect the duration of the top order, which represents the 90th percentile	O	AVDO & GBS	Days	Monthly	1.8 day	<=1.8	1.8 - 2	>=2.1	FO will be responsible for obtaining the information from the customer on some of the orders as needed. The FO response time will be reported as a BIM. Expected target will be re-scope on an annual basis. Re-evaluate in 3 months – achievements have been at 1.7 days. AVDO & GBS will work towards an achievable goal on a consistent basis.
Accuracy Manual Order (Quality)	Audited manual orders entered accurately as compared to total number of manual orders selected for audit during the month. Accurately means without any vital defects identified by audit team. Only orders released for fulfillment should be audited.	O	GBS Source: Random Audit / Manual Orders entered	%	Monthly	100%	>=97%	<97%, >=95%	<95%	N/A
New DRS (Disputed invoices)	L1 new DRS metric measured for PS BO OM DRS nodes. Dollar value of disputed invoices* received during the month / average of the 3 previous months' invoice value * Disputed invoices: Dollar value of invoices that the customer is not willing to pay for various reasons Dollar value of disputed invoices* received during the month / average of the 3 previous months' invoice value	O	GBS Source: DRS team analysis result and monthly DRS vs Invoiced data from C&C	%	Monthly	2.50%	<=2.5%	>2.5 <3.5	>=3.5%	New metric not in previous SOW. Expected target will be re-scope on an annual basis. Will review in 3 months when there is historical data based on Back Office only orders entered

ILUSTRACIÓN 9. Indicadores de servicio establecidos en el SOW para el proceso Manejo de Ordenes- Fuente: Información de HP GBS (Centro de Servicios Compartidos) en Guadalajara

En la tabla anterior se muestran los indicadores clave del proceso de manejo de órdenes:

- Tiempo de procesamiento de una orden
- Precisión de la información de la orden
- Numero de disputas de facturas por errores al ingresar las órdenes de compra

Cada uno de estos métricos tiene un objetivo definido. También se establecen los lineamientos de cuando el métrico este en verde cuando se cumple con el objetivo y los parámetros de cuando está en amarillo y rojo. Cuando se tiene un KPI en amarillo o rojo porque no se cumplió con los lineamientos establecidos en el contrato con el cliente, se realiza un análisis de causa -raíz y se define un plan de acción correctivo. El análisis y plan correctivo se tienen que presentar al cliente en las juntas mensuales ya que ellos son los principales interesados en saber las acciones para revertir la situación por el impacto que esto tiene al negocio.

Como comentaba anteriormente los KPI forman una parte fundamental en la organización de servicios compartidos. En el proceso de manejo de órdenes estos KPI se utilizan no solo para determinar el desempeño de la operación, sino también para identificar áreas de mejora.

Uno de los retos más importantes en el establecimiento y operación de la organización de servicios es el aseguramiento de los niveles de calidad y servicio al cliente. La organización de servicios debe demostrar una mentalidad de servicio tal y como si los clientes fueran externos a la organización. El proceso busca mantener y mejorar los niveles de servicios al mismo tiempo que se busca lograr los objetivos de eficiencia para lograr la satisfacción de los clientes.

El proceso siempre buscar identificar oportunidades de mejora relacionadas a los KPI y a través de la implementación de proyectos de mejora ha permitido mantener los niveles de servicio.

2.2 Descripción del nuevo modelo a implementar para generar valor

El modelo actual de la organización de servicios se ha enfocado en avanzar en términos de estandarización, simplificación y automatización de procesos que ha permitido dar los beneficios de reducción de costos e incremento de productividad a las unidades de negocio.

Se tiene que evolucionar para ser más flexibles en las operaciones, más creativos en la oferta de servicios, más sustentable en el uso de recursos, más innovadores en la conducción de negocio global y más eficiente en la asignación de prioridades.

Los procesos de una organización de servicios que son maduros deben concentrarse en ir más allá de solo cumplir y mejorar los indicadores de servicios establecidos por las unidades de negocio. El nuevo modelo de estas organizaciones debe concentrarse en procesos de innovación y desarrollo de nuevas áreas de valor a los clientes internos. Este nuevo modelo puede abarcar varios factores para establecer alianzas duraderas e incrementar la capacidad de innovación pero debe empezar en crear los cimientos que permitan que se lleve a cabo esta transformación. Los puntos sobre los cuales se puede empezar a trabajar en este nuevo modelo son:

- Incrementar la especialización de las funciones: al centralizar los procesos en un solo lugar se puede llegar a tener especialistas que de otra forma no serían rentables para las unidades de negocio.
- Orientación al valor agregado: identificar servicios que se puedan brindar con los recursos existentes y que brinden un mayor valor.
- Transformación de costos fijo a un costo variable: en las actividades que se brindan actualmente todos los recursos son fijos sin importar los volúmenes del servicio; los recursos generalmente son constantes. Al formar parte de una organización de servicios permite mantener una infraestructura fija muy baja que se incrementará proporcionalmente con el incremento en el volumen de servicios que se preste.

En el modelo actual de la organización de servicios en HP y del proceso de manejo de órdenes se ha enfocado en gran medida a mejorar el proceso en base a las actividades descritas en el contrato establecido con las unidades de negocios. El proceso tiene que ir al siguiente nivel identificando los métricos que pueden impactar o influenciar del negocio; más allá de lo que está descrito en el contrato. Para ello es esencial tener un conocimiento del negocio y no solo de las actividades de las cuales se es responsable.

El nuevo modelo a implementar en el proceso de manejo de órdenes para generar valor debe comprender los siguientes puntos:

- *Enfoque al negocio y no al proceso.* Al tener un enfoque al negocio se puede identificar los servicios que se pudieran implementar para generar un mayor valor. Se tiene que generar una visión y priorización de las necesidades del negocio y para ellos se tiene que conocer e incorporar los indicadores de desempeño alineados a la estrategia del negocio, esto permite tener un enfoque mucho más estratégico que puede ser de mucho valor para la organización.
- *Entendimiento del negocio y de las necesidades de cliente.* Es crítico conocer las actividades de la unidad de negocio y los indicadores que ellos tienen para poder identificar las áreas donde el proceso de la organización de servicios puede generar valor implementando proyectos o influenciando sus resultados. Esto sería adicional a seguir manteniendo el nivel de servicio y cumpliendo con las actividades establecidas en el contrato. También es importante conocer las prioridades y la estrategia de la unidad de negocio para incluirlas como parte de los objetivos del proceso de la organización de servicios.
- *Uso de la tecnología de la información.* En el modelo actual la información del proceso se utiliza con fines tácticos. Toda la información del proceso se usa para obtener los resultados de los KPI, los volúmenes y para la implementación de proyectos de mejora dentro del proceso. Para generar mayor valor el proceso debe hacer uso de esta información para presentar a las unidades de negocio para toma de decisiones: hacer análisis de tendencias, estacionalidades, información de clientes, grupo de ventas entre otras. Hacer uso de la información en formas más estratégica.
- *Identificar procesos en la cadena de valor dentro de la organización se servicios compartidos:* La base de las organizaciones de servicios es la consolidación física de los procesos. Con esto se busca tener un modelo centralizado de prestación de servicios comunes. El indicador que selecciona el sitio donde debe realizar los procesos tiene que ver con la relación costo-beneficio. Se selecciona el sitio donde los costos de operación sean óptimos y permitan prestar los mejores servicios generando la satisfacción de las unidades de negocio. Existe la oportunidad de identificar que otros procesos que están dentro de la organización de servicios compartidos son parte de la cadena de valor y

que se puedan juntar para poder tener un enfoque de principio a fin del proceso e incrementar un modelo de operación aún más eficiente, pero sobre todo enfocada a resolver una necesidad específica del negocio. Esto permitiría tener procesos de diferentes áreas consolidados como por ejemplo Finanzas con *Order Management* trabajando para incrementar el Flujo de Efectivo. Estos puntos son los que se debe considerar en la implementación del nuevo modelo sin dejar a un lado las características actuales del modelo actual. Esto complementaría a la organización y crearía una ventaja competitiva sobre otros centros. Debido a esto el enfoque a las eficiencias y reducción de costos siempre tendrá que ser un objetivo. Sin embargo la productividad y eficiencia generada puede ser reinvertidas en el proceso creando un grupo de innovación. Este grupo de innovación estaría dedicado a la implementación de los proyectos de mejora del negocio y no del proceso. Se tendría que tener a un grupo realizando esta actividad ya que no podemos olvidar que los niveles de servicio establecidos en el contrato con las unidades de negocio se tendrían que seguir cumpliendo. No se puede dejar a un lado el enfoque de las actividades principales.

Este equipo también estaría enfocado a buscar esas oportunidades en base al conocimiento de las necesidades de las unidades de negocio identificando todas las posibles soluciones. En el modelo actual se buscan proyectos de mejora enfocados a las actividades del proceso de las cuales se es responsable. Lo que se busca es implementar proyectos no solo con el alcance de las actividades de las cuales manejamos en el centro de servicios compartidos sino poder implementar proyectos de mejora en todo el flujo del proceso trabajando en conjunto con la unidad de negocios, la cadena de suministro, finanzas u otros grupos que forman parte del flujo.

Innovation Team



Innovation process means shifting from problem solving to opportunity research



© Copyright 2010 Hewlett-Packard Development Company, L.P. All information contained herein is subject to change without notice.



ILUSTRACIÓN 10. Beneficio de la implementación de un equipo de innovación. Fuente: Información de HP GBS (Centro de Servicios Compartidos) en Guadalajara.

Para que el proceso pueda realmente generar un valor adicional en el contexto de las organizaciones de servicio compartido se tiene que hacer más con menos. Debe hacerse en un ambiente de control y de un riesgo controlado y medido; y todo en un contexto de estandarización de procesos y de mejora continua. Fácil no es y no es un modelo para implementarse de un día para otro, pero cabe mencionar que según los últimos estudios de organismos como *Shared Services & Outsourcing Network (SSON)*⁴ demuestran que esta es la tendencia futura para crear más valor y seguir dando los ahorros, eficiencias y eficacia de este tipo de organizaciones.

Los procesos de transformación y de valor agregado a las actividades del negocio son la base del crecimiento futuro en donde la organización se tienen que involucrar más como dueño de procesos y tomadores de decisiones, así se podrá tener una organización de servicio más fuerte, con expertos que desarrollen el futuro operativo de la compañía dentro de la estructura horizontal haciendo el proceso más eficiente y proactivo. La competitividad del proceso y de la organización se basa en la capacidad de innovación y transformación, con las cuales las unidades de negocio de HP a nivel mundial podrán reconocer transfiriendo más actividades de valor y operaciones complejas.

ADDIN ZOTERO_ITEM CSL_CITATION {"citationID":"qkuLOdnP","properties":{"formattedCitation":"[CSL STYLE ERROR: reference with no printed form.].","plainCitation":"[CSL STYLE ERROR: reference with no printed form.]."},"citationItems":[{"id":58,"uris":["http://zotero.org/users/743880/items/U36MFZ4M"],"uri":["http://zotero.org/users/743880/items/U36MFZ4M"],"itemData":{"id":58,"type":"webpage","title":"Why a \"vote\" for GBS makes sense by SSON News and Analysis","URL":"http://www.ssonetwork.com/global-business-services/articles/why-a-vote-for-gbs-equals-unqualified-success/","accessed":{"date-parts":[[2012,11,7]]}}},"schema":"https://github.com/citation-style-language/schema/raw/master/csl-citation.json"} [CSL STYLE ERROR: reference with no printed form.].⁴ [CSL STYLE ERROR: reference with no printed form.].

CAPÍTULO III

MARCO TEORICO

3.1 Modelos de servicios compartidos

En los últimos años las grandes y medianas empresas han experimentado un fuerte crecimiento caracterizado por la expansión de su actividad hacia nuevos mercados, el crecimiento vía adquisiciones, la apertura de nuevos centros operativos y la diversificación de las líneas de actividad. Dado el actual contexto de fuerte crisis económica y financiera de alcance mundial, muchas empresas han visto frenado su desarrollo, experimentando grandes dificultades para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

Actualmente el enfoque de una buena parte de las empresas gira alrededor de:

- 1) Encontrar formas de potenciar y diversificar las fuentes de ingresos
- 2) La reducción u optimización de costos y el logro de una mayor eficiencia en las áreas de gestión de las empresas.

Las organizaciones cuentan con diferentes maneras de resolver los problemas y están en busca de una mayor calidad, la reducción de costos en productos y servicios y generar grandes transformaciones tecnológicas. Estos son algunos desafíos que enfrentan muchos líderes empresariales. En este contexto algunas empresas se plantean reflexionar sobre uno de los principales retos de gestión: la evolución a un modelo de servicios compartidos, es decir, como organizar y gestionar los servicios de soporte a las actividades principales del negocio.

Un centro de servicios compartidos (CSC) es un modelo operativo en el cual una entidad se especializa en brindar un servicio particular para distintas unidades de negocio. Se apalanca en economías de escala, altos niveles de servicio y consolidación inteligente de las operaciones repetitivas, dejando que las unidades de negocio se dediquen a las actividades de generación de ingresos.⁵

Podemos decir que el CSC es una unidad organizacional que provee soporte de *back office* a clientes internos eliminando procesos y sistemas redundantes. Esto permite a las unidades de negocio concentrar sus esfuerzos en los procesos principales del negocio

⁵ Robert J Grossman, «Saving Shared Services», en *HR Magazine*, septiembre de 2010.

Los centros de servicios compartidos pueden significar una interesante solución para ganar competitividad en el mundo actual y en los últimos años las organizaciones han sacado provecho de estos centros. El CSC es un modelo de gestión que permite disminuir costos, simplificar procesos y aumentar la satisfacción de los clientes internos dentro de la organización. Esto genera una mayor competitividad para la organización en un mundo globalizado.

Los CSC han evolucionado durante las últimas décadas desde modelos cuyo único objetivo era buscar la reducción de costos hasta modelos donde se buscan objetivos más estratégicos como la optimización, eficiencia y calidad en los procesos internos. Dentro de otros beneficios de los CSC se pueden encontrar la productividad, la construcción de equipos colaborativos y la continua búsqueda por alcanzar mejores niveles de aprendizaje dentro de la organización. Los CSC se fundamentan en la consolidación, la estandarización y la automatización de actividades, adicionalmente, deben contar con procesos administrativos que permitan definir una estructura de gobierno y todos los mecanismos que permitan establecer, junto con los clientes, objetivos claros donde se establezcan acuerdos sobre niveles de servicio e indicadores de gestión. Estos indicadores de gestión y acuerdos de servicio son factores muy importantes para garantizar la satisfacción de los clientes y por lo tanto la generación de valor de los CSC al interior de la organización.⁶

Los CSC están ganando espacio entre grandes y medianas empresas como un medio para optimizar recursos e integrar tecnologías, procesos y personas. Un estudio de Deloitte en el año 2006 muestra que la mayoría de multinacionales en el mundo tienen centros de servicios compartidos y actualmente en funcionalidad cubren más que solo el área de Finanzas, (compras, recursos humanos, administración de mercadotecnia entre otras)⁷ La tecnología ha facilitado la expansión de los centros de servicio compartido y esta direccionando continuamente su productividad.

⁶ Gary Duncan y Gerald Fass, «Achieving high performance through Shared Services - LESSONS FROM THE MASTERS», 2009, desde •

https://microsite.accenture.com/management_consulting/shared_services/Pages/default.aspx?c=con_usfpmsspsgs_1210&n=g_Shared_Services/a_0_k/shared_services&KW_ID=2731856f-6b2d-d589-a2b2-000037a4c52d

⁷ Deloitte, *Una solución integrada a un tema integral*, julio de 2007, desde http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Peru/Local%20Assets/Documents/FINAL%20Presentaci_n_CSC_v8.pdf.

3.1.1 La Cadena de Valor

Hablar de servicios compartidos requiere introducir y explicar el concepto de la cadena de valor. Aunque existen distintos enfoques de la cadena de valor, el modelo más conocido y de referencia es el desarrollado por Michael E. Porter, en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.⁸

La cadena de valor es una herramienta que permite y facilita el análisis estratégico en una empresa. Básicamente, describe las actividades que desarrolla una empresa y que generan valor para el cliente final. El modelo de Porter divide las actividades desarrolladas por las empresas en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo.

Las actividades primarias tienen que ver, básicamente, con la fabricación del producto, su venta y el servicio post-venta. Obviamente, dentro de cada eslabón de actividades primarias se pueden encontrar múltiples sub-actividades. Las actividades de apoyo, a las que se denominan servicios de soporte, sirven de apoyo a las actividades primarias.

La cadena de valor ayuda a concretar los fundamentos de la “ventaja competitiva” de la empresa, a través de la división ordenada del conjunto de actividades que la empresa desarrolla. La ventaja competitiva puede ser definida como una situación que supone una ventaja de una empresa frente a sus competidores. La idea es que una empresa debe concentrarse en aquellas áreas o eslabones de la cadena de valor que le permitan producir más barato o cargar un mayor margen, lo que se traducirá en unos mayores beneficios.

Los antiguos modelos se basaban en los conceptos de costo y de participación de mercado. Porter cree que la ventaja competitiva puede provenir de costos más bajos o de la habilidad para diferenciarse.⁹ Consecuentemente, una empresa debería desarrollar y explotar posibles fuentes de ventajas competitivas a través de las actividades de su cadena de valor, convirtiéndolas en un mejor producto o servicio con un menor costo, materializando así las mencionadas ventajas. En el modelo de Porter se diferencian las actividades primarias o “core” del negocio, que atienden directamente a la generación del producto o servicio ofrecido

⁸ Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, s.f.

⁹ *Ibid.*

y finalmente entregado al cliente, de las funciones de apoyo o soporte, que son necesarias para el correcto desempeño de las actividades primarias y para la competitividad de la empresa, aunque no atiendan directamente a la generación del producto o servicio que provee la empresa.¹⁰

Parece claro que tanto el desarrollo de estas actividades de soporte, como el grado de eficiencia en su ejecución y costo, se conviertan en aspectos importantes, críticos, que pueden afectar directamente a la competitividad de la empresa. De estas funciones de soporte, varias son las actividades recurrentes que se pueden estandarizar para varias áreas o tipos de clientes.

3.2 Características de los últimos modelos de servicios

Como se ha mencionado anteriormente los centros de servicio compartidos concentra recursos y funciones de la empresa para realizar actividades similares en la organización con el objetivo explícito de proporcionar un mayor grado de servicio a un costo general más bajo. Permiten una mayor flexibilidad en las organizaciones mediante la alineación con los objetivos estratégicos, la estandarización de procesos y el uso de tecnologías integradas que permiten un crecimiento modular.

Los CSC ofrecen un gran potencial a las compañías que están en proceso de crecimiento, en procesos de fusiones o a las grandes compañías que buscan aprovechar nuevas tecnologías y las sinergias para obtener mayores beneficios. Esta industria de servicios está creciendo a una tasa anual de un 25% en el mundo según estudios recientes por la compañía *Everest Research Institute*.¹¹

Los servicios compartidos no son un concepto reciente. Los primeros modelos de operación datan de finales de 1980 aunque en esta época no estaba muy difundido porque muchos ejecutivos dudaban que este modelo fuera viable al considerar que los riesgos podían superar los beneficios.¹²

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ Gupta Saurabh y Ranjan Rajesh, *Achieving Best in Class BPO*, Everest Research Institute, febrero de 2012, desde <http://research.everestgrp.com/Product/11657> .

¹² AT Kearney, *Offshoring for Long Term Advantage*, 2007, desde <http://www.atkearney.com/documents/10192/e604b639-2925-4a44-9a15-a872b9729407> .

Los CSC deben ser tratados como una organización dentro de la organización, es decir, se deben adaptar a los continuos cambios del entorno integrando en si la flexibilidad o adaptabilidad a las necesidades de los usuarios de las unidades de negocio y las ventajas de la especialización y costos de los modelos centralizados. Los CSC, vistos como empresa, deben ser competitivos en costos y calidad con el resto de alternativas disponibles en el mercado como el *Outsourcing*. Esta competencia frente a otros modelos u otras organizaciones hacen que los CSC deban competir para poder sobrevivir y crecer.

Desde la década de 1990 la compañía Deloitte Consulting LLP, miembro de la compañía Deloitte Touche Tohmatsu, ha realizado estudios periódicos que muestran la evolución de los CSC en el mundo desde unos modelos donde la pretensión inicial era reducir costos y aplanar la estructura organizacional hasta modelos donde existen razones estratégicas para la implementación de estas iniciativas.¹³

En los primeros informes sobre los CSC se descubrió que las primeras compañías en adoptar el concepto de servicios compartidos tenían por objetivo reducir costos, consolidar funciones administrativas y evitar la duplicidad de esfuerzos entre varias divisiones o subsidiarias. Con el paso del tiempo las organizaciones comenzaron a encontrar beneficios adicionales como la estandarización y el mejoramiento de los procesos.¹⁴

Para 2005, la ley *Sarbanes-Oxley*(SOX) de Estados Unidos y el crecimiento en popularidad de la tercerización de servicios (*outsourcing*) dieron lugar a razones más estratégicas para la implementación de los CSC, esto debido a que la implementación de los CSC puede generar un nivel de control central, estandarizado y hasta cierto punto independiente, que le puede permitir a las compañías cumplir con la ley SOX la cual enfatiza en los controles internos, que le pueda permitir a las compañías cumplir con la ley SOX la cual enfatiza en los controles internos sobre los reportes financieros.¹⁵

En la siguiente grafica se puede ver que actualmente, casi el 50% de los CSC se encuentran en Europa Occidental y Norte América y las regiones con mayor crecimiento corresponden a México, América Central y el Sur de América.¹⁶

¹³ Deloitte, *op. cit.*

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ Deepa Mani *et al.*, «AN EMPIRICAL ANALYSIS OF THE IMPACT OF INFORMATION CAPABILITIES DESIGN ON BUSINESS PROCESS OUTSOURCING PERFORMANCE», marzo de 2010.

¹⁶ Deloitte, *op. cit.*

En América Latina los CSC resultan ser una opción interesante por sus costos competitivos. Varias ciudades latinoamericanas son hoy en día opciones viables para compañías que buscan instalar centros de servicios compartidos. Algunas ciudades que han liderado esta tendencia en América Latina son Santiago en Chile, San Jose Costa Rica, Bogotá Colombia y Guadalajara México.¹⁷

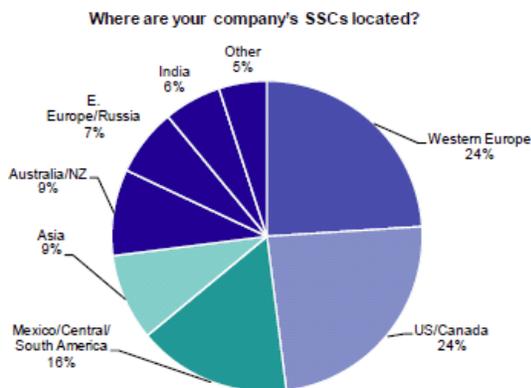


ILUSTRACIÓN 11. Geografías donde están establecidos Centros de Servicio Compartido. Fuente: Deloitte¹⁸

Los procesos corporativos que típicamente han sido delegados a los CSC son los procesos financieros, de recursos humanos, compras y el área de tecnología. En este estudio de Deloitte, el 72% de las organizaciones tienen CSC para el área financiera. Esto se debe a que esta área contiene procesos altamente transaccionales con flujos que pueden ser estandarizados y que presentan beneficios económicos a escala.¹⁹



¹⁷ Staff Writer, *Offshore destinations and its growth*, Everest Research Institute, 2010.

¹⁸ Deloitte, *op. cit.*

¹⁹ *Ibid.*

ILUSTRACIÓN 12. Procesos de soporte dentro de las organizaciones de servicio compartido. Fuente: Deloitte²⁰

Existen otras áreas que han venido ganando mayor importancia en la construcción de CSC en los últimos años, tal como pueden ser las áreas de innovación y desarrollo, planeación de la producción, mercadotecnia, logística y soporte a clientes por medio de *call centers*. Estas áreas han crecido rápidamente en la utilización de centros de servicios compartidos tal como lo muestra el mismo estudio de Deloitte donde se observan altos crecimiento en estas áreas.

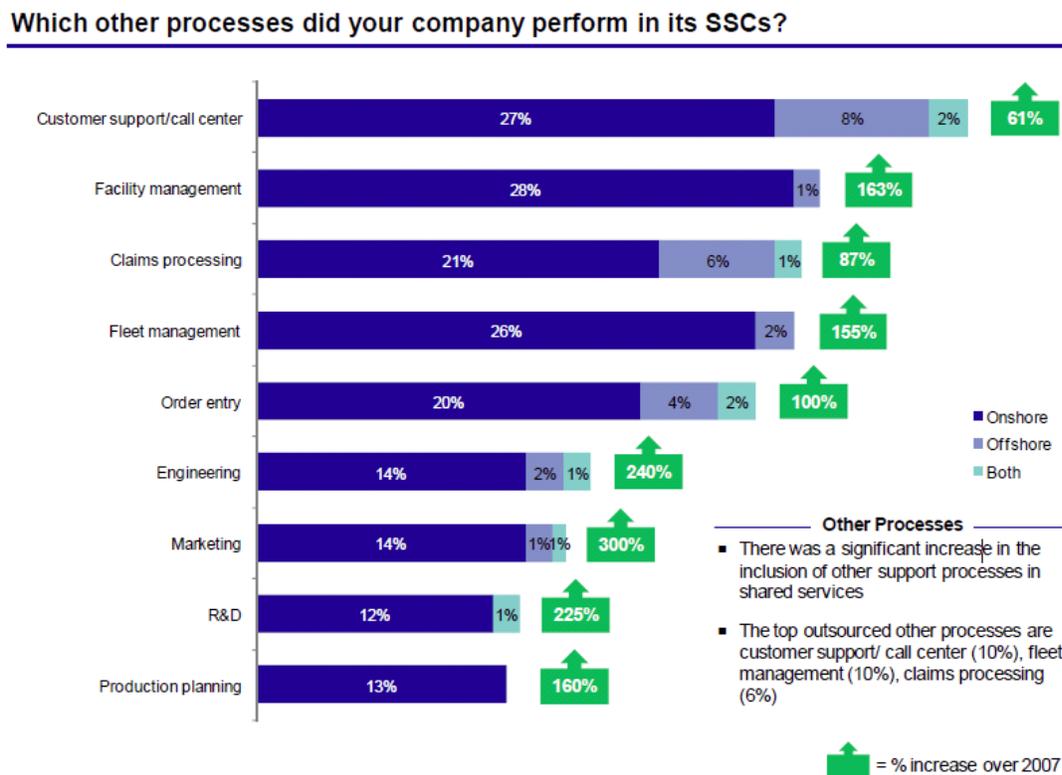


ILUSTRACIÓN 13. Procesos dentro de las organizaciones de servicio compartido. Fuente: Deloitte²¹

Como todo proyecto o iniciativa al interior de la organización se deben generar unos beneficios esperados que justifiquen su implementación: los beneficios dependen de las expectativas de los clientes. Algunas de las principales expectativas de los clientes de los centros de servicio compartido son la mejora en la satisfacción de los clientes, la efectividad en costos y mejoras en la eficiencia operacional.²²

²⁰ *Ibid.*

²¹ {Citation}

²² Beverly B Wallace, «The value of Shared Services», en *HFM Healthcare Financial Management*, julio de 2011.

La concentración o agrupación de empleados en una localidad, concentra también experiencia, esto permite que la colaboración entre las personas ayude al mejoramiento continuo de los procesos y por tanto a mejora en la calidad de los procesos y una respuesta más rápida a los clientes. La cultura de prestación de servicios hace parte integral de la naturaleza de los centros de servicio compartido. Los recursos se comprometen con su administración en monitorear los indicadores de gestión y alcanzar los acuerdos de servicio establecidos a los clientes. Adicionalmente, como parte de esta cultura del servicio y como respuesta al mercado que se genera al interior de la empresa se presenta que la libre oferta y demanda de servicio hace que los centros de servicio compartido generen los servicios que desean sus clientes y eliminen los servicios que no se requieren.²³

De la misma forma que una empresa puede alinear sus diferentes unidades de negocio para vender en forma conjunta productos y servicios a los clientes externos, también se pueden realizar procesos de alineación de diferentes áreas al interior de la organización para prestar servicios comunes. La búsqueda de este tipo de sinergias es una de las bases de los CSC y es una de sus mayores motivaciones para la búsqueda de reducción de costos y optimización de procesos al interior de la organización, estas dos expectativas se convierten, en última instancia, en los verdaderos indicadores de éxito que históricamente miden los CSC.²⁴

El principal propósito de los CSC no es reducir personal, pero si reducir costos. Es posible y generalmente ocurre que exista una reducción en la planta de personal, pero la reducción de costos debería tener un foco en una mayor productividad, menos costo por transacción, actividad o proceso. Por lo tanto los centros de servicio compartido no son solo una tarea de reducción de costos como se ha mencionado anteriormente, sino que debe ir acompañada de procesos enfocados en la calidad.²⁵ No se puede desconocer que las grandes compañías a nivel mundial han reducido sus plantas de personal con el paso del tiempo y en muchas ocasiones con la ayuda de la tecnología. Las estructuras de las grandes empresas tienden a

²³ Wang Shouhong y Wang Hai, «Shared services beyond sourcing the back offices: Organizational design», en *Human Systems Management*, 2007.

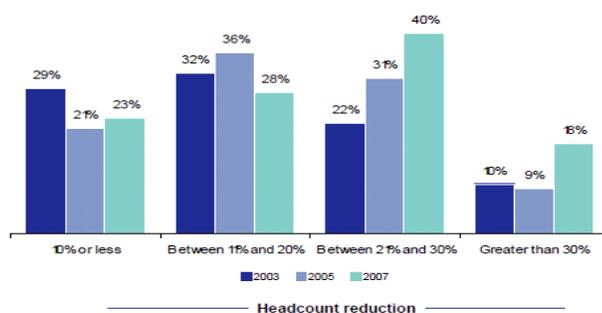
²⁴ Monte Mercer, «SHARED SERVICES & COST-SAVING COLLABORATION DESERVE RESPECT», en *Public Management*, mayo de 2011.

²⁵ *Ibid.*

ser cada vez más pequeñas debido a factores como la globalización, la competencia, la automatización de procesos entre otros factores.

Los ahorros en costos generalmente son medidos de acuerdo a la tasa de ahorros generados desde el momento en que comienza a funcionar un centro de servicios compartido, es decir, se resta los costos de operación anteriores y posteriores al funcionamiento de los CSC. Por ejemplo, si un área financiera de una compañía tenía costos anuales de 100 millones anuales y posterior al CSC bajan a 80 millones, daría un 20% de ahorro en costos aplicable cada año.²⁶ Aunque el promedio de ahorro en costos en el mundo está cerca al 15%, existen compañías que han alcanzado ahorros entre el 30% y 50%, generalmente estos ahorros se presentan en compañías Norteamericanas.²⁷ Estos ahorros tan significativos pueden ser explicados por varios motivos, entre ellos podemos mencionar compañías que han comenzado a trabajar con los CSC desde hace varios años las cuales han ido aumentando el alcance de los mismos con el tiempo obteniendo de esta forma mayores ahorros. Otros motivos indican que la ubicación de un CSC en lugares de bajo costo puede generar beneficios muy altos, inclusive aunque no se den mejoras.²⁸ En la siguiente gráfica podemos ver como las empresas continuamente han tenido ahorro en costos con motivo de la reducción en la planta de personal debido a la implementación de los centros de servicio compartido. En promedio, las empresas han obtenido cada año un 20% de reducción en la planta de personal.²⁹

What headcount reduction has been achieved by implementing your Shared Services operation?



²⁶ James McDowell, «Shared services centers can drive significant savings», en *Journal Of The Healthcare Financial Management Association*, junio de 2011.

²⁷ *Ibid.*

²⁸ *Ibid.*

²⁹ Deloitte, *op. cit.*

ILUSTRACIÓN 14. Ahorro en costos por reducción en la planta de personal. Fuente: Deloitte³⁰

En este mismo estudio podemos ver que el 32% de las empresas que implementan un CSC, obtienen durante el primer año una reducción en la planta de personal entre un 10% y un 20%.

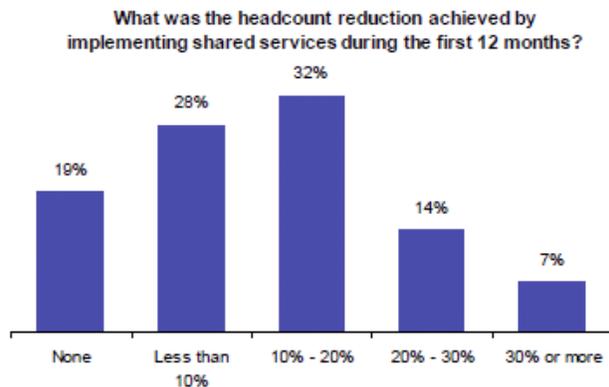


ILUSTRACIÓN 15. Porcentaje de reducción de la planta de personal en los primeros 12 meses después de la implementación del proceso en la organización de servicios compartidos. Fuente: Deloitte³¹

La competitividad entre las empresas y la construcción de un mundo cada vez más globalizado genera fuerzas al interior de la empresa para que los procesos sean cada vez más ágiles y para que la información fluya de una manera más eficaz. Esto cada vez se convierte en un requisito más importante para que las empresas puedan tomar decisiones con la mayor calidad de información disponible.

Cerca del 90% de las empresas que tienen CSC han alcanzado mejoras consistentes en la productividad año tras año gracias a la implementación de sus centros de servicios compartidos. Un 70% de las compañías indican que han alcanzado por lo menos un 5% de mejoras cada año y un 27% indican que han alcanzado cerca de un 10% de mejoras. En total tenemos un total de mejoras al año del 8% tal como indica la gráfica anexa.³²

³⁰ {Citation}

³¹ Deloitte, *op. cit.*

Ibid.

³² *Ibid.*

After the first 12 months, what has been the average annual increase in productivity achieved by your company's SSCs?

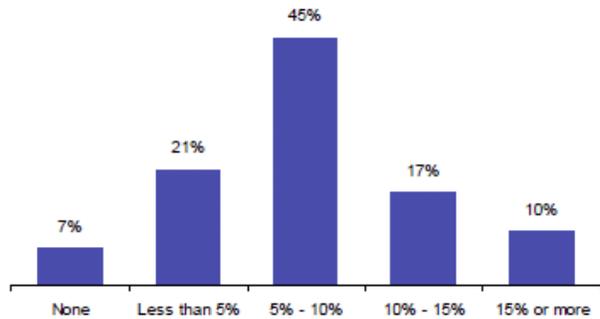


ILUSTRACIÓN 16. Incremento en productividad de los procesos 12 meses después de implementarlos en la organización de servicios compartidos. Fuente: Deloitte³³

Adicional a los beneficios obtenidos por eficiencia y efectividad, un efecto positivo que representan los CSC, debido a las economías de escala obtenidas, es que empleados que anteriormente dedicaban gran parte del tiempo a actividades transaccionales, pueden ahora generar un valor mayor por medio de actividades más estratégicas y de análisis en la compañía.

Como resultado de los procesos de Reingeniería las compañías que implementan los CSC obtienen la estandarización de procesos, aunque esta estandarización es un pre-requisito para la implementación de CSC, muchas empresas se apoyan en este tipo de iniciativas para documentar y estandarizar los procesos al interior de la organización. Esta estandarización es uno de los pilares fundamentales para la integración de las funciones que la empresa decida integrar en un CSC, y se convierte en una guía para establecer los requerimientos de las tecnologías a ser implementadas o actualizadas; también se convierte en una guía para definir a que áreas o procesos se les debe hacer algún proceso de re-ingeniería para optimizarlos.

La estandarización y automatización de procesos también puede llegar a ser una limitante para el modelo de servicios compartidos. Se requiere que el CSC pueda atender de manera estándar y automatizada a varios clientes bajo la misma plataforma de tal forma que se puedan alcanzar economías de escala. Igualmente el modelo presenta un fuerte reto al manejo

³³ *Ibid.*

de modelos mentales debido a que generalmente un CSC debe establecer relaciones con clientes y personas de diferentes culturas y tradiciones.

Las limitaciones que no permiten alcanzar el alto desempeño de los centros de servicios compartido que se han detectado son:³⁴

- 1) Resistencia al cambio
- 2) Disponibilidad de personal especializado
- 4) Insuficiente personal
- 5) Habilidad para retener el mejor talento

Actualmente, las principales tendencias a futuro del modelo de servicios compartidos son:

1. Extensión del modelo de servicios compartidos a un mayor número de procesos administrativos.
2. Crecimiento en el número de procesos administrativos sub-contratados.
3. Desarrollo de centros de servicios compartidos en regiones remotas (offshore).
4. Crecimiento en el número de centros de servicios compartidos virtuales.

En general, las organizaciones del mundo buscan extender un modelo que ha sido exitoso en varios procesos de la organización o en varias áreas, a otras nuevas que pueden percibir los beneficios o valor agregado por el modelo. Igualmente se puede ver una búsqueda continua por explotar las posibilidades tecnológicas que permitan obtener beneficios en ahorro en costos permitiendo crear CSC virtuales o simplemente mediante la ubicación del CSC en sitios remotos que permitan una mejor relación costo/beneficio. Un punto interesante es encontrar que, a futuro, los CSC consideran no solamente prestar servicios a la organización donde surgen sino que se comienzan a ver las oportunidades de prestar servicios a otras organizaciones. Como se ha descrito, los centros de servicio compartido han evolucionado

³⁴ William Whitehead, «Shared Services: A Business Strategy for Increasing Shareholder Value», en *Site Selection Magazine July 2000*, s.f., desde <http://www.siteselection.com/issues/2000/july/p670/>.

desde un modelo cuya única finalidad era la reducción de costos y consolidar estructuras de la organización hacia modelos donde se da mayor prioridad a la competitividad, eficiencia, calidad y donde este modelos se convierte en una respuesta de la organización a la estrategia organizacional.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE PROPUESTA DE UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS GENERADORA DE VALOR

4.1 Una nueva forma de dar servicios

El objetivo de las organizaciones de servicio compartido es incrementar la eficiencia centralizando tareas en un punto de servicio especializados capaces de proveer una respuesta rápida y eficiente a los diferentes grupos que la requieran. Las empresas están adoptando modelos de servicio compartido principalmente para atender de manera eficiente las necesidades de soporte al crecimiento del negocio y con un enfoque de máxima estandarización en la prestación de los servicios y para aprovechar las sinergias, palanca de crecimiento y mejora de la rentabilidad. Como se ha descrito anteriormente, los centros de servicio compartido han evolucionado desde un modelo cuya única finalidad era reducir costos y consolidar estructuras de la organización hacia modelos donde se da mayor prioridad a la competitividad, eficiencia y calidad y donde este modelo se convierte en una respuesta de la organización a la estrategia organizacional.

En general, las organizaciones del mundo buscan extender un modelo que ha sido exitoso en varios procesos de la organización o en varias áreas, a otras nuevas que puedan percibir los beneficios o valor agregado por el modelo. Los centros de servicio compartido han evolucionado durante las últimas décadas desde modelos cuyo único objetivo era buscar la reducción de costos hasta modelos donde se buscan objetivos más estratégicos como la optimización, eficiencia y calidad en los procesos internos. Dentro de otros beneficios de los centros de servicio compartido se encuentra la productividad, la construcción de equipos colaborativos y la continua búsqueda por alcanzar mejores niveles de aprendizaje dentro de la organización.



ILUSTRACIÓN 17: Objetivos de Centros de Servicio Compartido. Fuente: HP GBS (Centro de Servicios Compartidos) en Guadalajara

Una vez consolidada la organización de servicios compartidos demostrando reducción de costos, los clientes empiezan a demandar mayores iniciativas de estas organizaciones buscando innovación. La expectativa conforme pasa el tiempo es que estas organizaciones puedan tomar ventaja de las diferentes áreas de soporte para dar mayor valor.

La siguiente generación de servicios compartidos tiene fuertes tendencias a crear mecanismos y herramientas a manejar la demanda de servicios efectivamente, crear una diferenciación en el servicio y poder implementarlo en diferentes procesos y tomar ventaja de la escala de su organización. Debe existir un conocimiento de las necesidades del negocio y del cliente para poder dar soluciones que vayan alineadas a estos objetivos y debe también existir una diferenciación entre las soluciones que se dan a las diferentes unidades de negocio y segmentación de clientes. Para ellos es crítico poder anticipar estas necesidades por lo cual es esencial tener un desarrollo de herramientas y capacidades dentro de la organización que permita lograr la mejora continua en el futuro. Las organizaciones de servicio deben hacer un análisis de su modelo actual de manejo de información ya que esto será crítico para poder establecer una estructura de innovación a futuro.

Como se describió en el capítulo 2, el proceso de manejo de órdenes del Sector Público en E.U.A ha generado ahorro en costos a través de las eficiencias entregadas por medio de los procesos de automatización y estandarización y ha establecido métricas de productividad con lo cual se ha cumplido la expectativa inicial del cliente. El reto es buscar formas de dar mayor valor y poder crear esa diferenciación de servicio que las organizaciones de servicio compartido deben explorar constantemente.

En este capítulo se hará una propuesta de las iniciativas que se pudieran implementar en el proceso para generar mayor valor en el proceso y satisfacción al cliente interno. El proceso ha implementado varias herramientas que por lo general se implementan en las organizaciones de servicios compartidos. Este diseño de propuesta busca incrementar valor explorando otras áreas de oportunidad para crear una ventaja competitiva sobre otros centros de servicio compartido dentro de la empresa y que pudiera ser ejemplo para otras organizaciones.

La propuesta incluye los siguientes puntos:

- a) Alineación de prioridades con el cliente / Inteligencia de Datos
- b) Estructura Horizontal vs Vertical
- c) Creación de un grupo de innovación y proyectos

La propuesta de valor del proceso y de la organización de servicios compartidos será medida más allá de reducción de costos, sino en influenciar y mejorar el desempeño del negocio en general y no solo de las actividades de las cuales es responsable. La propuesta buscar generar valor influyendo en los resultados directos del negocio.

4.1.1 Alineación de prioridades con el cliente/ Inteligencia de Información

El perfil de las empresas actuales demanda la generación de valor a corto plazo y una clara definición e identificación de los procesos que tienen un impacto en el negocio. Esto obliga a implementar herramientas de gestión de procesos que permita alinear las actividades operativas de las organizaciones de servicio compartido a los objetivos estratégicos de la unidad de negocios.

Como se mencionó en el capítulo 2 el proceso de manejo de órdenes del sector público dentro de la organización de servicios tiene un documento llamado "SOW" (Statement of Work) considerado un contrato con la unidad de negocios en donde se definen las actividades y los entregables de ambas organizaciones. En este documento se describen los servicios a ser proporcionados por la organización de servicios compartidos y los métricos del negocio. Hasta un cierto punto existe la "alineación con el cliente" en relación a lo que debe realizar cada una de las partes.

Este punto dentro de la propuesta busca ir más allá de una sola descripción de actividades entre la organización de servicios y la unidad de negocios. El proceso debe identificar como contribuye a las necesidades y objetivos del negocio. Busca focalizar el diseño del servicio en dar respuesta a las necesidades del cliente interno. Esto significa alinear lo que el cliente

requiere con lo que la organización produce. Esta alineación es crítica para que el proceso logre sinergias con la unidad de negocios.

Cada año la unidad de negocios define los objetivos y prioridades en las cuales se estará enfocando y trabajando. El proceso de manejo de órdenes al ser parte de una organización de servicios compartidos también tiene objetivos y prioridades a cumplir como lo son el cumplimiento de los métricos del negocio el incremento de productividad y de las eficiencias. Al cumplir estos objetivos se está cumpliendo con las expectativas de la unidad de negocio pero no necesariamente genera un valor adicional.

Lo que se debe entender son los objetivos y prioridades del cliente e identificar como contribuir o influenciar a través de las actividades de las cuales se es responsable.

La mayoría de las empresas contemporáneas son, en esencia, unidades de negocios y unidades de servicios compartidos. Para que una compañía pueda agregar valor a su conjunto de unidades, debe alinearlas para crear sinergia. Éste es el territorio de la estrategia corporativa o empresarial: definir cómo la sede central agrega valor a su conjunto de unidades de negocios y unidades funcionales, o de servicios compartidos. Cuando la organización alinea las actividades de sus diferentes unidades de negocios y de soporte, crea fuentes de valor adicionales, y a esto se le denomina valor derivado de la organización.³⁵ Este valor, cuando se suma al valor derivado del cliente, generado por cada unidad de negocios, es igual a la suma total de la creación de valor, y representa su propósito último: que el total de la empresa sea superior a la suma de sus partes. Sin embargo, la sinergia no se producirá a menos que el nivel corporativo de la organización identifique y coordine de manera activa las oportunidades para integrar las actividades de sus unidades de negocios descentralizadas.

Este punto de la propuesta busca crear que el proceso este alineada a las necesidades del negocio y mantenerse así a pesar de todos los cambios que una estrategia evolutiva y un ambiente cambiante pueden traer. Se trata de desarrollar una plataforma de prestación de servicios que ayude al negocio a perseguir efectivamente valor a largo plazo. Más que nada,

³⁵ John Willmott, «Achieving Global Business Services Integration», SSON - Shared Services & Outsourcing Network, 2011.

se trata de combinar liderazgo, estrategia y ejecución para consistentemente prestar servicios de alta calidad para el negocio.

Generalmente los servicios proporcionados por el procesos dentro de la organización de servicios compartidos son considerados en la planeación estratégica desde una perspectiva presupuestal (“¿cuánto nos cuestan los servicios de soporte y qué podemos hacer para reducirlos?”). En la organización, la gente que direcciona la estrategia del negocio y la gente que toma decisiones de prestación de servicios se mueven en mundos separados. El juntarlos para un dialogo estratégico previo a la implementación de iniciativas es clave para mantener la excelencia a largo plazo.

Lo que se busca es hacer un esfuerzo consciente para alinear el modelo de prestación de servicios para el proceso a la estrategia de negocios que puede generar una enorme diferencia y además seguir ahorrando costos.

Para lograr esto se implementa un modelo en el cual la unidad de negocios comparte sus objetivos estratégicos y a su vez se incluyen aquellos de la organización de servicios. Una vez que se tiene visibilidad a los objetivos de ambas partes se puede identificar las áreas en las cuales el proceso dentro de la organización de servicios compartidos, se puede enfocar para influir. Al identificar los objetivos estratégicos en los cuales se puede contribuir se definen junto con el equipo y el negocio, las iniciativas y proyectos específicos a implementar para contribuir a esos objetivos.

Es importante destacar que estas iniciativas a trabajar son adicionales a las que se tienen para incrementar la productividad y eficiencia del proceso. La productividad, eficiencias y cumplimiento de métricos son parte de lo que se tiene que lograr y de lo que se espera del proceso por ser parte de una organización de servicios compartidos. Las iniciativas y proyectos para influir en los objetivos estratégicos sería el proceso que genera valor.

Actualmente se tiene una buena relación y buena comunicación con el cliente interno. Se tienen establecidas juntas mensuales para revisión de resultados. Este foro podría ser usado para que el cliente interno pueda compartir los objetivos y prioridades del negocio y al mismo tiempo alinear las iniciativas en las cuales el proceso dentro de la organización de servicios compartidos va trabajar.

En la ilustración número 18 se puede observar un ejemplo de la alineación de prioridades que se busca implementar en el proceso. Una vez que se consolidan los objetivos de la unidad de negocios y de la organización de servicios compartidos se identifican aquellos objetivos claves en los cuales se tiene que enfocar el proceso para influir y poder generar valor. Permite alinear la estrategia con las operaciones.

El proceso dentro de la organización de servicios compartidos desarrolla un conjunto de iniciativas estratégicas potenciales adaptados a las necesidades específicas del cliente interno.

Las iniciativas se determinan mediante un análisis de los objetivos estratégicos de la unidad de negocios desarrollado junto con los líderes de la unidad. Este conjunto de iniciativas brinda un puente que alinea el proceso con la estrategia de la unidad de negocios más allá de las actividades de las cuales el proceso es responsable.

En la ilustración número 18 podemos ver los objetivos del proceso de manejo de órdenes del sector público dentro de la organización de servicios compartidos (GBS PS BO) y los de la unidad de negocio (AVDO PS FO). En este ejemplo también se incluyen los de otro proceso dentro de la organización de servicios compartidos que también brindan servicio a esta unidad de negocio en específico. Una vez establecidos los objetivos se pueden identificar aquellos que son compartidos y que por lo tanto el proceso puede influir. En este caso serían:

**Incremento de la productividad de ventas*

**Incremento de la satisfacción de usuario final (Total Customer Experience)*

**Excelencia Operacional*

FY11 US Public Sector Focus Areas

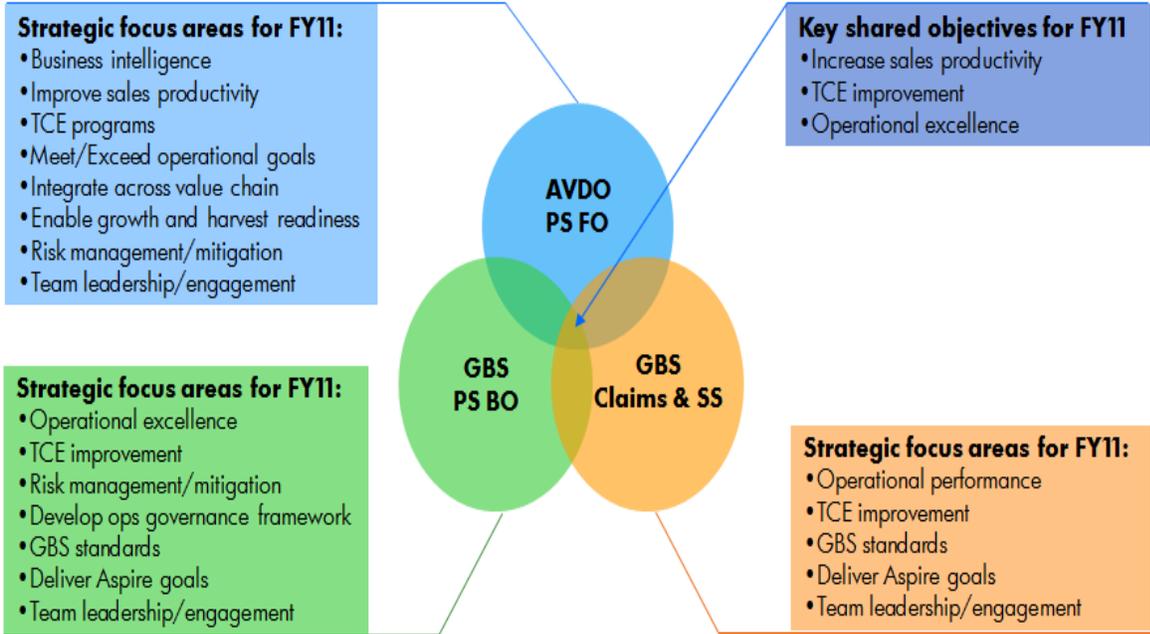
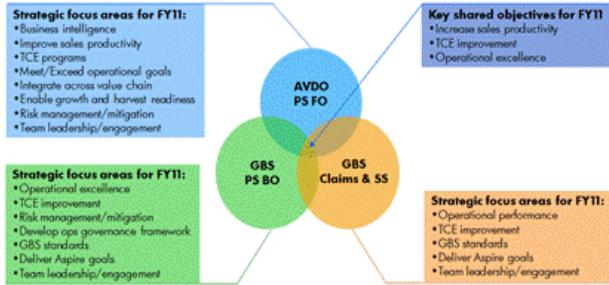


ILUSTRACIÓN 18. Alineación de Objetivos con la Unidad de Negocios. Fuente: Información de HP GBS (Centro de Servicios Compartidos) en Guadalajara

La ilustración número 19 muestra un ejemplo de cómo quedaría la alineación de objetivos en donde se identifican las prioridades de la unidad de negocio y con esto se puede evaluar cuales son aquellas en las cuales el proceso dentro de la organización de servicios compartidos puede influir por las actividades y alcance que tiene. Una vez definido los objetivos que se puede influir se establecen junto con la unidad de negocio las iniciativas y proyectos específicos a trabajar. La prioridad de los objetivos se define en base al beneficio y su complejidad y esto se define junto con la unidad de negocios

FY11 US Public Sector Focus Areas



FY11 Public Sector Strategy Alignment

US PS selected shared objective	Period	Key Initiatives supporting shared objectives		
		AVDO PS FO	GBS PS BO	GBS Claims & SS
Increase sales productivity	Q211	*Work in progress	*Cancel and rekey process improvement	
	Q311	*Work in progress	*Implement standard/improved Email communications	*PS Claims reduction
	Q411	*Work in progress	*Unclean SOTAT reduction by 1 day (Reduce unnecessary handoffs)	*Account Setup Lean *DRS Aging reduction

Initiative Ranking Grid (cont.)

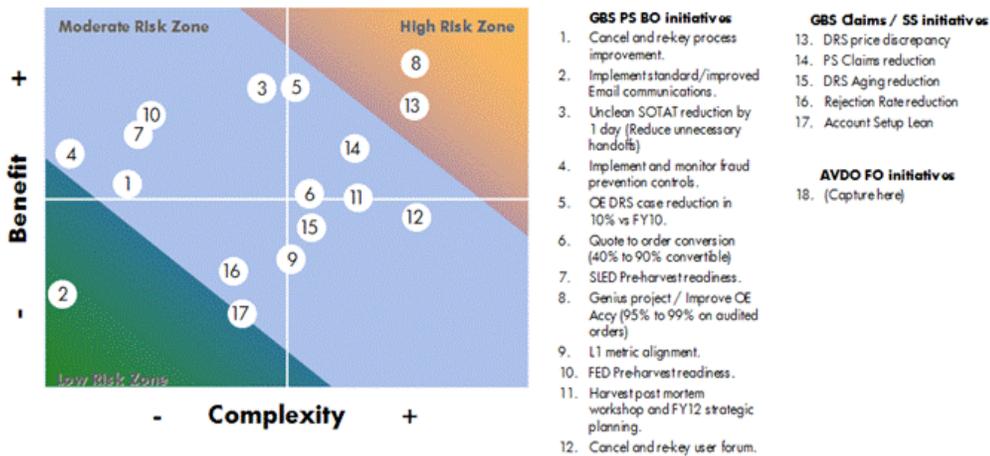


ILUSTRACIÓN 19. Proyectos derivados de la alineación de objetivos con la unidad de negocios. Fuente: Información de HP GBS (Centro de Servicios Compartidos) en Guadalajara

Una vez que se ha definido la cartera de iniciativas de proyectos estratégicos, la unidad de soporte debe desarrollar una estrategia para cumplir con los servicios comprometidos con la unidad de negocio. A su vez, esta estrategia debe traducirse en un mapa encargado de comunicarla a todos los empleados y de ayudar a monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos por parte del proceso. Una buena alineación entre el negocio y la organización de servicios compartidos contribuye al éxito de la organización en general.

4.1.2 Establecer métricas de negocio como parámetro de desempeño

Todos los procesos dentro del centro de servicios compartidos tienen un documento al cual hacemos referencia como “SOW” (*Statement of Work*). Este es el contrato con la unidad de negocios en donde se describen los servicios a ser proporcionados y las métricas del proceso. El proceso de Manejo de Ordenes para el Sector Público de Estados Unidos tiene este contrato en donde se establecen las métricas que nos dicen si el proceso está alcanzando o no sus objetivos. En el modelo actual, estas métricas muestran el desempeño del proceso a la unidad de negocios; sin embargo estos métricos se usan en gran medida con fines tácticos dentro del proceso.

Para que realmente pueda existir una alineación con el negocio, es importante que el desempeño del proceso se mida en términos de los métricos de la unidad de negocio a la cual se da soporte. Esto es necesario por la creciente dependencia de diferentes grupos al desempeño de la unidad de negocios y por la complejidad y tamaños de los sistemas de información. El identificar métricos que tienen un impacto en la unidad de negocios ayuda a mejorar la capacidad de la organización de servicios compartidos al análisis de resultados y comprobar en qué áreas se deben mejorar en el proceso u otras áreas con las cuales también se tiene que trabajar.

Las organizaciones de servicios compartidos deben entender las metas y objetivos de las unidades de negocios a las cuales da soporte; comprendiendo cómo se miden estas metas y hacer que el enfoque de todos los empleados del proceso sea el logro de estas metas y objetivos más allá del tema de alineación.

El valor de identificar estas métricas está en poder identificar en qué porcentaje se contribuye del total de una métrica de la unidad de negocio y poder analizar acciones de mejora aun dentro de nuestros procesos o trabajando con otros grupos que también influyen en las métricas de negocio. Los procesos dentro de las organizaciones de servicio compartido deben poder medir e identificar su contribución a las métricas clave operacionales y financieras del negocio.

Al medir el desempeño de la organización en términos que son significativos para la unidad de negocios se empieza a crear un enfoque de valor ya que hay un cambio en el enfoque, el cual deja de ser operativo y se convierte estratégico al discutir como apoyar en lograr las metas de crecer o transformar el negocio y evitar revisiones de métricas internas de procesos que no tienen un impacto de valor para la unidad de negocios.

Es importante hacer las siguientes preguntas para poder identificar cuáles son las métricas críticas de la unidad de negocios

- ¿Cuáles servicios son los que más impacto tienen en el negocio?
- ¿Cuál es el impacto actual en estos servicios?
- ¿Cuál es el mayor problema desde el punto de vista de los usuarios?
- ¿Dónde podemos influir para generar una diferencia?

Cuando se tienen metas y métricas claras para el negocio y para la unidad de servicios compartidos se entregaran beneficios adecuados para ambas partes. Sin una alineación correcta al negocio se podrán tener procesos, cuyas métricas no sean representativas de lo que realmente está pasando en la unidad de negocios.

En el caso específico del proceso de Manejo de Ordenes del Sector Público se identificaron cuatro métricas de negocio en las cuales tenemos un porcentaje de contribución de más del 20% debido a las actividades y volúmenes que manejamos. Para poder identificar los diferentes grupos que impactan la métrica de negocio, así como el porcentaje de contribución de cada una tuvimos que tener sesiones con el cliente interno para revisar las métricas de negocio que ellos revisan y consideran críticas. Una vez entendiendo esto, se tuvo una sesión para entender cómo se miden los métricos y de donde se obtiene la información.

Con esta información pudimos hacer un análisis profundo del métrico al desglosar el volumen y poder identificar a través de éste, los diferentes grupos que impactan y su porcentaje de contribución. Esto permite poder identificar el área a la cual hay que trabajar específicamente por el porcentaje de contribución.

Las tres métricas de negocio que influye el proceso de Manejo de Ordenes como parte del centro de servicios compartido son las siguientes:

- Ciclo de la Orden (*SOTAT -Sales Order Turn Around Time*) - Este indicador tiene por objeto controlar el tiempo que transcurre entre el momento en que el cliente realiza el pedido de su producto a través de una orden que envía hasta el momento en el cual la orden está en sistema sin ningún problema para ser procesada por almacén y logística.
- Porcentaje de Disputas Financieras nuevas - Las disputas financieras son todas aquellas facturas que están siendo disputadas por el cliente final por discrepancias contra la orden de pedido realizada por el cliente. La factura es generada al hacerse la entrega del producto de la orden de compra realizada por el cliente. El tener estas disputas impacta directamente el flujo de efectivo de la empresa.
- Porcentaje de Satisfacción del Cliente - Este métrico es quizá uno de los más importantes ya que la satisfacción del cliente es uno de los principales indicadores del funcionamiento de la empresa y del producto que se está ofreciendo. Servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece su suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y el lugar adecuados. Los elementos que componen la métrica de servicio al cliente se encuentra antes, durante y después de la transacción, los cuales se combinan para que el cliente adquiera su producto de una manera adecuada y reciba el soporte necesario

Estas son métricas que miden el desempeño de la unidad de negocio en las cuales el proceso de Manejo de Ordenes influye en un cierto porcentaje. Como se mencionó anteriormente las actividades principales del proceso de Manejo de Ordenes son la administración de las órdenes de compra recibidas por el cliente (recibir, verificar información y procesar las órdenes en sistema) y el manejo de los reclamos físicos y financieros (procesamiento de créditos, retornos y disputas en facturas).

Al entender las métricas del cliente y el cómo se miden podemos entonces identificar por medio de un análisis el porcentaje de contribución del proceso como parte de la organización de servicios compartidos a la métrica del negocio. En la siguiente tabla se puede ver el porcentaje de contribución del proceso a la métrica de negocio en base al análisis realizado.

L1 % New Disputes Generated				L1 SOTAT			
	FY13 Goal	Aug-13	Sep-13		FY13 Goal	Aug-13	Sep-13
US PS	6.00%	8.29%	8.31%	US PS	1.7	1.79	1.55
GBS PS		3.44%	3.82%	GBS PS		1.64	1.49
GBS % Contribution		26.00%	28.20%	GBS Order % Contribution		53.00%	51.00%
L1 DCE Customer Satisfaction %							
	FY13 Goal	Aug-13	Sep-13		FY13 Goal	Aug-13	Sep-13
US PS	60.00%	53.76%	58.15%				
GBS PS		56.00%	62.69%				
GBS % Contribution		48.30%	46.49%				

ILUSTRACIÓN 20. Porcentaje de Contribución del Proceso a las métricas de la Unidad de Negocio. Fuente: Información de HP GBS (Centro de Servicios Compartidos) en Guadalajara.

La métrica con el mayor porcentaje de contribución es el Ciclo de la Orden en donde el impacto de contribución es mayor al 50%. Esto indica que el proceso tiene un gran impacto en la métrica de negocio cuando las órdenes no son ingresadas a tiempo por el equipo dentro de la organización de servicios compartidos; aun y cuando el métrico del proceso está dentro del objetivo establecido como parte del SOW. En el método tradicional de una organización de servicios compartido, el métrico del proceso se reportaría como que fue cumplido ya que está en un rango establecido dentro del contrato. Al cumplir el métrico no necesariamente se haría un análisis en relación a la mejora del métrico, sin embargo en este caso de esta haciendo un análisis mucho más profundo. Se miden los diferentes grupos o áreas que tienen un impacto sobre la métrica de la unidad de negocios y así es como se puede identificar el porcentaje que impacta el proceso dentro de la organización de servicios compartidos a la métrica.

Este análisis permite entender que aun y cuando el proceso está cumpliendo su objetivo hay oportunidades de mejorar o cambiar los lineamientos de métricos dentro de la organización de servicios compartidos para poder apoyar a la unidad de negocio a lograr su métrica.

El valor del proceso está en hacer el análisis e identificar qué otros grupos impactan la métrica y trabajar con ellos en implementar acciones de mejora. Esto también muestra al cliente interno una congruencia en relación a la medición de desempeño, ya que cuando no se tenía este análisis y se tenían las revisiones de proceso se mostraba que todo estaba bajo control y que se estaban cumpliendo los objetivos establecidos, sin embargo ellos saben que su métrico de negocio no está cumpliendo los parámetros y al tener el proceso dividido en diferentes grupos no entendían dónde estaba el problema para poder tomar las acciones necesarias y esto es parte del valor que obtienen por parte de la organización de servicios compartidos.

Para este métrico en específico, el proceso de Manejo de Ordenes dentro de la organización de servicios compartidos no solo está realizando el análisis del porcentaje de contribución de los diferentes grupos que impactan el métrico para identificar en donde se tienen que implementar las acciones necesarias, sino que también se están liderando estos proyectos por la implementación de un grupo de innovación y proyectos del cual hablaremos más adelante.

En las revisiones con el cliente interno se sigue mostrando que el métrico del proceso está cumpliendo el objetivo, el gran cambio ha sido el mostrar este análisis con propuestas específicas de mejora y con un gestor de proyecto que es la persona que tiene la responsabilidad total del planeamiento y la ejecución del proyecto de mejora. Esa ha sido el valor agregado que crea una diferenciación.

El segundo métrico de la unidad de negocios en el cual el proceso de Manejo de Ordenes tiene un alto porcentaje de contribución es en la Satisfacción del Cliente. Este métrico se mide por la unidad de negocio a través del envío de encuestas al usuario final una vez que le fue entregado el producto que solicitó en su orden de compra. La encuesta fue diseñada directamente por la unidad de negocios y enviada a los clientes por ellos. El objetivo de la encuesta es saber que tan satisfecho está el cliente, no solo con el producto sino con el servicio en general que se le dio al cliente desde que ingresó su orden de compra. Las preguntas en la encuesta están diseñadas para medir el desempeño de los diferentes grupos que participan en el ciclo total. En el caso del proceso de Manejo de Ordenes, hay preguntas específicas en la encuesta que miden el desempeño del proceso por parte del cliente final. Una vez recibida la encuesta, el proceso de Manejo de Ordenes es responsable de hacer un análisis e

implementar acciones concretas en relación a las áreas de oportunidad detectadas. Dado que son varios grupos los que juegan un papel importante como parte de la satisfacción al cliente, el proceso de Manejo de Ordenes dentro de la organización de servicios compartidos ha implementado juntas con el resto de los grupos para hacer un análisis en conjunto y que las acciones implementadas no sean duplicadas por diferentes grupos sino que se pueden implementar en conjunto.

La última métrica de negocio que impacta el proceso de Manejo de Ordenes es el Porcentaje de Disputas Financiera Nuevas. Estas con facturas que son disputadas por los clientes por discrepancias contra la orden de compra, tales como, errores en el precio, numero de compra, domicilio fiscal, etc. Estos errores son en su un mayoría generados cuando se ingresa la orden en sistema. Este es un métrico muy importante no solo para la unidad de negocio pero también para la empresa en general ya que el tener un alto porcentaje de disputas financieras impacta directamente el Flujo de Efectivo de la empresa porque son facturas que no se están pagando por los clientes por lo cual entra menos dinero a la empresa en un periodo determinado.

Como se puede observar en las tres métricas de negocio, el proceso *end to end* se comparte no solo con la unidad de negocio sino también con otros grupos. Este hecho hace evidente la importancia de analizar estos indicadores para poder implementar mejoras que realmente tengan un impacto a la métrica del negocio. Es importante medir para entender, analizar e influir en la mejora.

El principal valor ha sido el cambio en el enfoque de que las métricas deben ir en relación a los objetivos de la unidad de negocios. Es importante entender y tener claro cuáles son los objetivos de la unidad de negocio y cuáles son los indicadores de desempeño (KPI) del proceso dentro del CSC.

El ampliar la visión acerca de las métricas de negocio permite aumentar la innovación y generar ventajas competitivas que mejoran el desempeño de la organización en general. Lo que diferencia al proceso como un colaborador de servicios compartidos exitoso es la capacidad de entender y hacer un análisis de datos para tomar acciones con base a estos indicadores.

Para ese tipo de reestructuración lo más importante es la fase del diseño. El mapeo inicial necesita estar muy bien hecho para que, una vez que se tenga certeza de los impactos, estos sean aceptados con todos los involucrados

Considero que el análisis de las métricas de las unidades de negocio debe ser un pilar fundamental de un modelo avanzado y maduro de un Centro de Servicios Compartido. La cuestión fundamental en este punto es tener claro y poder identificar qué etapas del proceso es realizado dentro de centro de servicio compartido y las etapas realizadas por el cliente interno o por otros grupos. En un modelo de madurez avanzada del proceso de centro de servicios compartidos, ¿debe el proceso considerar solo las etapas realizadas por el propio proceso o por toda la cadena de valor, considerando todas las etapas?

El centro de servicios compartido debe seguir actuando como un proveedor de servicio comprometiéndose a cumplir los niveles de servicios establecidos en el SOW con las etapas del proceso realizados por la organización; pero la transformación está en actuar como un Socio de Servicio en donde la organización también se compromete a los niveles de servicios que tiene el cliente interno y que involucran todo el proceso, aun aquellas que no están dentro de la ejecución del proceso en el centro de servicios compartido.

La suma de cada parte del proceso óptimo no es necesariamente equivalente a un proceso que cumpla sus niveles de servicio a pesar del aparente incremento de la productividad del centro de servicios compartidos. No siempre esto refleja un beneficio para el proceso global. El proceso dentro del centro de servicios compartido puede estar cumpliendo los KPI's, pero la unidad de negocio que cubre el proceso como un todo puede no tener el desempeño ideal para la empresa. En este modelo de servicio que se propone, el centro de servicios compartido actúa de una forma proactiva al hacer el análisis sistemático de todas las etapas del proceso a través de las métricas de la unidad de negocios y permite a las personas del proceso buscar una mejora en el desempeño del proceso en conjunto y no únicamente del *core business* del centro de servicios compartido.

Con vistas hacia una optimización de su operación, los procesos de una organización de servicios compartidos están enfocados en dos factores: en primera instancia, aumentar la automatización de los procesos para poder gestionar grandes volúmenes de operación, produciendo eficiencias y disminución de costos y por otro lado aumentar la productividad

y la flexibilidad en el uso de los recursos humanos. Esta ventaja permite la posibilidad de incorporar más procesos a las organizaciones de servicios compartido y brindar un servicio con mayor valor agregado a nuestro cliente. Las tendencias globales en servicios compartidos muestran la ampliación del portafolio de servicios que están llevando a cabo las organizaciones busca brindar mayor valor agregado a los clientes, brindando no solo servicios transaccionales, sino también soporte a la toma de decisión de las mismas.³⁶ El papel de la inteligencia de datos es cada vez más relevante. Los procesos tienen una dependencia cada vez mayor de un buen análisis de la información ya que pueden ponerlo en una posición de clara ventaja por lo que la inteligencia de datos debe formar parte activa de la evolución de los procesos.

4.1.3 *Proceso Específico vs Proceso Paralelo*

La estructura de la organización de servicios compartidos tiene un enfoque basado en procesos que incluyen diferentes actividades para ese proceso en específico. La secuencia de estas actividades forma parte de un proceso, el cual aporta un servicio al cliente interno. En el centro de servicios compartidos en Guadalajara se tiene procesos que forman parte de una estructura vertical. Las estructuras verticales del centro son: Finanzas, Mercadotecnia, *Order to Cash*, Cadena de Suministro y Recursos Humanos. Cada una de estas torres tiene procesos específicos a esa área como podemos ver en la ilustración número 21. El proceso de Manejo de Ordenes es parte de la torre de *Order to Cash*, pero como podemos ver hay muchos otros procesos dentro de esta misma torre vertical como el manejo de cotizaciones, la administración de garantías entre otras. Todos estos relacionados a la Torre de *Order to Cash* y cada uno de estos procesos dan servicio a diferentes clientes internos que puedan estar o no dentro de la misma unidad de negocios.

³⁶ ScottMadden, Inc., «Value Creation Management for Corporate and Shared Services Organizations», febrero de 2011, desde <http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?sid=382aeb67-4391-4803-90af-eda243a0f695%40sessionmgr111&vid=1&hid=116&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#db=bwh&AN=bizwire.c32313794>.



ILUSTRACIÓN 21. Estructura y procesos de la organización de servicios compartidos en GDL. Fuente: Información de HP GBS (Centro de Servicios Compartidos) en Guadalajara.

Este alineamiento vertical del centro permite tener una conexión entre los objetivos que se buscan lograr como parte de una organización de servicios compartidos y adecuada integración de metas, planes y programas para lograr resultados tales como la generación de eficiencias y reducción de costos para el cliente interno.

La organización de servicios compartidos tiene objetivos y una misión muy clara para los diferentes procesos dentro de estas torres verticales. A nivel procesos se trabaja de una forma horizontal; es decir como un sistema integrado en el cual se tienen niveles de servicio específicos establecidos por las diferentes unidades de negocio.

Como se ha mencionado anteriormente, la organización de servicios compartidos consolida las actividades de apoyo o soporte que son comunes para la empresa en general. Esta centralización de actividades genera reducción de los costos de personal al alcanzar economías de escala e incremento de la especialización de la función ya que al centralizar los procesos es un solo lugar se puede llegar a tener especialistas, que de otra forma, no serían rentables. La estructura híbrida de la organización de servicios compartidos permite la descentralización de las funciones de soporte en las Unidades de Negocio y centraliza las funciones administrativas. Con este cambio las unidades de negocio se pueden enfocar a

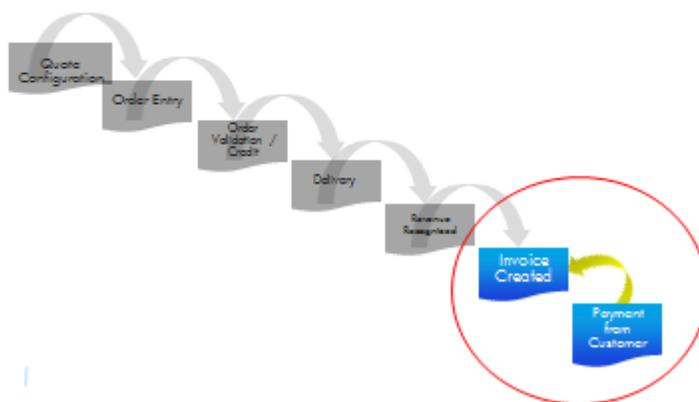
incrementar la relación con el cliente y permite a la empresa en general maximizar las economías de escala y mantener una filosofía corporativa común y compartida.

La búsqueda de generación de valor del proceso de Manejo de Ordenes nos llevó a plantear un camino a través del cual se pueda lograr una mayor evolución en los servicios que se prestan al cliente interno. El proceso ha reducido sus costos de operación, ha simplificado el proceso a través de la mejora continua y ha impulsado la productividad. En la alineación de métricos buscamos ser un socio de servicio e influir en mejorar las métricas de negocio enfocándonos en los procesos *end to end* y no solo en el scope que se tiene dentro del proceso de servicios compartidos. Como parte del análisis de estos métricos de negocio encontramos que específicamente en la parte de incrementar el Flujo de Efectivo de la Empresa, a través de la reducción de disputas, había varios procesos involucrados y no únicamente el cliente interno o el proceso de manejo de órdenes dentro del CSC. Al mapear el flujo de proceso encontramos que había varios procesos involucrados en la cadena de valor y que algunos de ellos también forman parte de la organización de servicios compartidos dentro de otras torres verticales.

PAYMENT TO BILLING CYCLE

Focus on compliance and processes related to extended Payment cycle times

- ~ Extended payment terms set beyond HP's standard of net 30
- ~ Late payments from customers without disputed invoice notification
- ~ Disputed Invoice cycle times (process of dispute resolution)



17 © Copyright 2010 Hewlett-Packard Development Company, L.P.

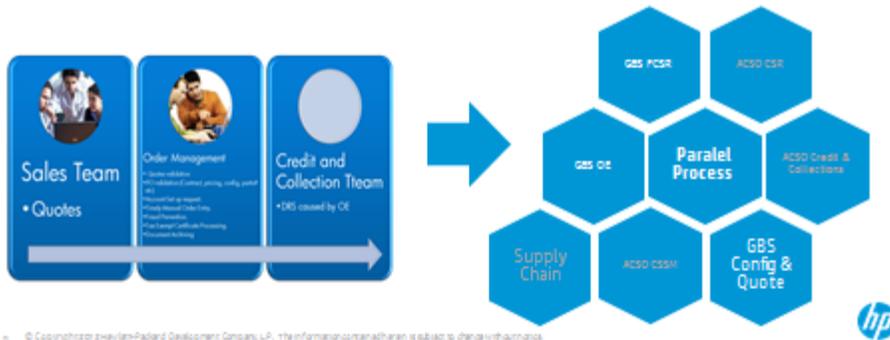
ILUSTRACION 22. Ciclo de Proceso que impacta el Flujo de Efectivo. Fuente: Información de HP GBS (Centro de Servicios Compartidos) en Guadalajara

Para este análisis era importante entender la cadena de valor no del proceso de Manejo de Ordenes sino de los diferentes grupos que involucra el pago de la factura del cliente. Esto se derivó al tener una visión clara de una métrica de la unidad de negocios y en la cual se necesita identificar los procesos dentro de esa cadena de valor para iniciar un proceso de alineamiento entre estos grupos, aun y cuando pudieran estar fuera del CSC.

Aquí empieza el concepto de proceso paralelo. El objetivo es crear un grupo de trabajo que involucre a los diferentes procesos de la cadena de valor enfocados a un objetivo específico; en este caso incrementar el Flujo de Efectivo de la empresa a través de la reducción de disputas. A esto le llamamos “*Value Chain Knowledge Network*” y la idea es de alinear e integrar diversos componentes aislados en un sistema mayor.

Cada uno de estos procesos es la suma de diferentes actividades. La actividad de cada proceso relacionada al impacto en el Flujo de Efectivo de la empresa es aquella en la que el proceso paralelo se enfocará. Cada procesos tiene niveles de servicio y objetivos específicos, pero al juntar a estos grupos para que puedan entender el proceso que se lleva a cabo antes y después de su actividad les permite identificar áreas en las que hay que trabajar por lo que se incrementa la comunicación, el conocimiento de la cadena de valor y se identifican las mejoras a implementar. Este concepto genera un valor agregado ya que permite la sincronización de esfuerzos a los largo de la cadena de valor, los cuales deben trabajar en conjunto para crear un valor a la unidad de negocio y la empresa en general.

Parallel Processing



ILUSTRACION 23. Proceso en Paralelo vs Proceso en Serie. Fuente: HP GBS (Centro de Servicios Compartidos) en Guadalajara

El modelo paralelo trae los siguientes beneficios:

- Explotar el potencial de tener diversos procesos dentro de las funciones verticales en las organización de servicios compartidos
- Colaboración a través de la cadena de valor y no solamente dentro del proceso
- Reducción de las barreras organizacionales ya que la colaboración se da también entre unidades de negocio y procesos que esta fuera de la organización de servicios compartidos
- Comunicación efectiva ya que está enfocada a un objetivo en específico.
- Enfocado a la cadena de valor
- Se crea una plataforma de mejora de procesos dinámica.

Dado que el proceso de Manejo de Ordenes ingresa las órdenes de compra de varios clientes, se realizó un análisis para ver aquellos que más disputas tuvieran y poder crear un proceso paralelo para un cliente en específico. Al cliente X seleccionado para la prueba piloto del proceso en paralelo genera órdenes de compra por 30 millones de USD anualmente; sin embargo tenía un total de disputas por más de 10 millones de USD. El cliente tenía disputas

por más del 36% del valor de las órdenes que enviaba. Al no pagar facturas el Flujo de Efectivo de la empresa se ve impactado directamente.

Se creó el proceso paralelo para este cliente X juntando a las personas de los diferentes procesos que forman la cadena de valor a trabajar en conjunto. Cada persona explicaba su proceso y de esta forma entendían e identificaban las razones del impacto a su proceso que generaban las disputas. Se comprendía el objetivo como un requerimiento de valor para después garantizar que la cadena de valor a través de las diferentes actividades trabajara de forma sincronizada a través de un flujo continuo de indicadores y metas eslabonadas para entregar el valor esperado.

Como se puede observar en la ilustración número 24, las disputas para el cliente X se redujeron en un 90%, mejorando el ciclo de los días en los cuales la factura es pagada y en el tiempo en el cual se implementó el proceso paralelo solo se generaron 2 disputas nuevas. En los dos meses de implementación el Flujo De Caja incremento por 100,000 USD

Parallel Processing Cell

Status: Pilot on going ●

Scope: GBS: Config & Quote, Order Entry, Factory CSR; ACSO: Customer Support; Finance: Credit & Collections.

Key Actions: Root cause analysis, collaborative/collocation mindset, communication improvement.

Next Steps: Analyzing implementation in other accounts.



Current Benefits: ~\$100K USD Cash acceleration

- Dispute TAT improved from 55 days to 17 (90%FR)
- During all September just 2 cases generated (FY13: 324)

© Copyright 2013 Hewlett-Packard Development Company, L.P. The information contained herein is subject to change without notice.



ILUSTRACION 24. Beneficios de la prueba piloto del proceso paralelo. Fuente: HP GBS (Centro de Servicios Compartidos) en Guadalajara

En las primeras etapas de un proceso en el centro de servicios compartido, cada área de la organización trabaja de manera aislada para lograr sus propios niveles de servicio. En los procesos con una mayor madurez se busca tener una estrategia de valor agregado que permita que se trabaje como un sistema integrado. Los procesos empiezan a trabajar en metas

comunes las cuales apoyan un objetivo de la organización permitiendo un proceso de optimización de recursos que contribuye a elevar el desempeño. Este enfoque sistemático se logra cuando iniciamos con un proceso de sincronización de objetivos, trabajo en equipo y colaboración multifuncional, en el cual los objetivos de sistema están por encima de los objetivos individuales de las funciones verticales.

El proceso paralelo busca que la organización asuma un rol más estratégico, esto significa pasar de la eficiencia (reducción de los costos de operación) a la efectividad de los procesos (mejorar los resultados del negocio). En la generación de valor se utilizan los datos obtenidos de un análisis para avanzar en la cadena de valor y permite demostrar cómo el proceso de servicios compartidos colabora en la cadena y ofrece una ventaja competitiva al crear células enfocadas a mejorar un objetivo estratégico e integra varios procesos en diferentes funciones verticales. La organización de servicios al crear el proceso paralelo, gestiona servicios multifuncionales operados no solo por ellos, sino por una combinación de unidades de negocio que responden a un objetivo común. Se convierte en una propiedad estratégica y gestiona procesos de inicio a fin y se enfoca a la mejorar la cadena de valor a través del servicio prestados por la misma organización o gestionada a través de las unidades de negocio.

Este modelo representa una solución moderna y avanzada de soporte, siendo su principal característica la integración de la cadena de valor (*end to end*) y muestra una etapa de mayor evolución para una organización de servicios compartidos.

4.1.4 Creación de un Grupo de Innovación y proyectos

La organización de servicios compartidos de HP en Guadalajara ha enfocado en dos factores la optimización de su operación en general: en primera instancia está el aumentar la automatización de sus procesos de manera que pueda gestionar grandes volúmenes de operación produciendo eficiencias y disminución de costos y por otro lado está el lograr aumentar la productividad y la flexibilidad en el uso de los recursos humanos. Esta ventaja da la posibilidad de incorporar actividades y servicios con mayor valor agregado a los clientes internos. Este ha sido el caso del Proceso de Manejo de Ordenes; sin embargo a medida que avanza el tiempo esos beneficios se dejan atrás y los cliente internos comienzan

a exigir mayores resultados. La innovación debe ser el motor que fomente el cambio para hacer las cosas de una mejor manera, esto se convierte en una exigencia.

Los centros de servicios compartidos han acumulado una grandísima cantidad de conocimiento sobre optimización de procesos y tecnologías que es aplicable a todos los ámbitos de la corporación. Una encuesta realizada entre 588 directivos de servicios compartidos indica que son conscientes que el elemento clave de éxito es la innovación.³⁷ Al mismo tiempo son conscientes de que no pueden seguir produciendo ahorros si siguen con la tradicional reingeniería y mejora continua y no introducen programas de innovación radical.

Un cambio en el modelo de negocio es cambiar la propuesta de valor de ahorro por escala a un ahorro por innovación radical en los procesos. Se trata de llevar la innovación no a las actividades que son parte del proceso en la organización de servicios compartidos, sino llevar la innovación a las unidades de negocio.

El concepto es de innovar en colaboración con las unidades de negocio, enfocado a sus necesidades y las del cliente final. Tradicionalmente la innovación ha sido operada por un departamento de Innovación y Desarrollo como una organización por separado. El planteamiento de la innovación debe romper este paradigma. Una ventaja de los procesos en las organizaciones de servicio compartido es que los empleados poseen conocimiento y experiencia de optimización y mejora por lo que pueden actuar como agentes de innovación dentro de este esquema.

El proceso de Manejo de Ordenes implementó un modelo a través del cual se crea una cultura de innovación y está formado por un equipo multidisciplinario de 4 personas que están conectadas entre ellos, con la operación y con las unidades de negocio y que colaboran para no solo crear la cultura de innovación sino para identificar las oportunidades a trabajar. Estas personas del equipo de innovación son seleccionadas de la misma operación y tienen una visión alineada a la estrategia del negocio. Como mencionamos, los empleados poseen en su ADN la semilla de la innovación porque históricamente han optimizado procesos. El objetivo es crear un pequeño centro de innovación dentro del proceso que permita no solo reforzar

³⁷ Phil Fersht, «Desperately Seeking Innovation», marzo de 2011.

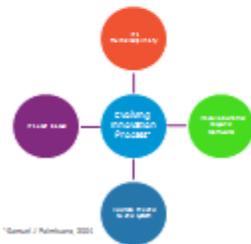
las competencias de innovación en toda la operación sino que puedan estar dedicados a identificar y desarrollar las oportunidades de innovación que puedan generar un valor adicional no solo para la organización de servicios compartidos sino a la empresa en general como se muestra en la ilustración número 25.

Innovation Team

Expanded skill set

Innovation then should consider skills to discover and to take good decisions and positive risks.

All 7 skills listed are basic and simple to understand, and at the same time hard to get good at all of them.



Innovation Context

Multidiscipline and collaboration are essential for ordinary organizations to deliver extraordinary results. They enable the possibility to have "an innovative teams" rather than individual.

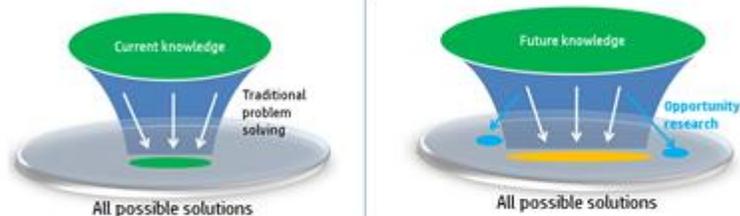
"Meaningful innovation" is typically understated but essential. Must be linked to customers needs (users) and focus on an end-to-end perspective.



ILUSTRACION 25. Concepto de Equipo de Innovación. Fuente: Información de HP GBS (Centro de Servicios Compartidos) en Guadalajara

La formación del equipo de innovación busca hacer un cambio al enfoque de resolución de un problema específico dentro del proceso a realizar una búsqueda de oportunidades fuera de los límites de la estructura de la organización de servicios compartidos. En el proceso de resolver problemas muchas veces se puede enfrentar con obstáculos tales como la incapacidad de cambiar las respuestas con un estereotipo y la excesiva familiaridad con el proceso y las dependencias.

Innovation team



Innovation process means shifting from problem solving to opportunity research



ILUSTRACIÓN 26. Equipo de Innovación en el Proceso de Manejo de Órdenes. Fuente: HP GBS (Centro de Servicios Compartidos) en Guadalajara

Para reforzar la creatividad y la innovación este grupo debe crear un amplio abanico de oportunidades alineadas a las necesidades de las unidades de negocio como se muestra en la ilustración #26.

Este equipo de innovación busca generar un espacio de creación de conocimiento y aprendizaje para la modificación de esquemas mentales y poder cambiar paradigmas dentro del proceso e inclusive de las unidades de negocio. A su vez favorecen la creación de una cultura más participativa a todos los empleados del proceso.

La creación de un equipo de innovación no es una acción que por sí sola pueda generar un valor adicional. Se tiene que complementar con herramientas que permitan la identificación de oportunidades. El centro de servicios compartidos ofrece una oportunidad de trabajar en un espacio físico y virtual con usuarios, unidades de negocio, los procesos de las funciones verticales y los empleados del mismo proceso. Se trata de poner a trabajar el conocimiento y la experiencia en optimización de los centros de servicio compartido con el de las demás áreas de la compañía. Una herramienta que se implementó para ayudar a los grupos de innovación a identificar oportunidades es la creación de cuartos llamados "War Rooms". Este es un cuarto físico en donde se tienen toda la información del proceso: mapas de procesos, diagramas de flujos de la información, organizaciones con las que se tienen interacción y las prioridades y necesidades del cliente. Este espacio físico es usado por el grupo para construir el mapeo del

proceso de principio a fin (*End to End*) y poder entender toda la cadena de valor. Al hacer esto y ver y entender el flujo de la información financiera de sistemas y procesos es mucho más fácil identificar oportunidades de innovación. El conocimiento que este grupo tiene de las necesidades y prioridades del cliente es muy importante ya que la innovación está enfocada no a la resolución de problemas del proceso como parte de la organización de servicios compartidos sino a buscar soluciones para los problemas que tiene la organización y el mapeo de procesos ayuda a entender las interacciones y los grupos con los que habría que trabajar. En este espacio se tienen sesiones de “*Brainstorming*” en donde se utilizan herramientas como AMFE, QFD, diagramas de causa- efecto, matriz de prioridades etc. para tener una forma sistemática de identificar oportunidades.

El tener este espacio fomenta el conocimiento de la cadena de valor del proceso no solo para el grupo de innovación sino para todos los empleados del proceso. Es un método para entender de otra perspectiva las necesidades y prioridades del cliente y de poder generar valor agregado a través de proyectos de eficiencia, satisfacción al cliente y efectividad. Debido a que los mapas de proceso e identificación de oportunidades van más allá de los límites de la organización de servicio compartido, se genera comunicación no solo con las otras funciones verticales dentro de la organización, sino como otras unidades de negocio y con el mismo cliente interno. Ya se han identificado proyectos en los que no solo está trabajando el grupo de innovación del proceso, sino que trabajan en conjunto con las personas de otras organizaciones para lograr un objetivo que impacta a ambos.

En este punto el espacio físico también ha permitido tener “workshops” con el mismo cliente interno. Con un objetivo específico, se juntas ambas organizaciones: la unidad de negocios y la organización de servicios compartidos a realizar identificación de oportunidades y lograr definir proyectos que se puedan llevar a cabo con el esfuerzo de ambas organizaciones. Esto también ayuda a generar una cultura de innovación más allá de la mejora continua del proceso ya que se pueden identificar otras oportunidades que los empleados pueden desarrollar como proyectos Green Belts.

WHAT IS A WAR ROOM?

A Visual Collation of Process knowledge Leading to "Big Fish" Opportunities

- Physical or Virtual Space that can hold Process information and information – typically a conference room with wall space to create and display this information.
- Enables a Cross Functional Team with the right Experience and Expertise to "Build" the E2E Process View and expand beyond each team's own perspective
- Uses Quality & Improvement tools such as Metro Maps, CFPM, System and Data flows, Why Why Analysis, Metric Drill Down Tree, etc. to systematically identify opportunities
- A continuously changing and dynamic environment...NOT a static, one time effort

BENEFITS

- Develop and bring out the E2E process knowledge
- Understand Customer priorities & business objectives
- Helps create value to HP through efficiency, effectiveness, coverage and TCE improvements (incl. IT POR proposals)
- Enhance communication and promote intense collaboration within various GBS teams
- Build a Process Improvement Ownership culture

1 ©2009 HP Confidential

ILUSTRACIÓN 27. Concepto de "War Room" y sus beneficios. Fuente: Información de HP GBS (Centro de Servicios Compartidos) en Guadalajara

El proceso obtiene a través de un grupo de innovación la oportunidad de un trabajo sistemático en reducción de costos para muchas áreas de la organización el precio de servicios compartidos; además de un gran conocimiento y experiencia sobre eficiencia y ahorros. El enfoque de innovación asegura el trabajar en proyectos importantes y radicales no solo para la unidad de negocio, sino para la empresa en general. Podemos considerar esto como una consultoría interna que se integra al valor agregado que da el proceso dentro de la organización de servicios compartidos y que se considera como un productor de innovación en entornos reales.

Pero más allá de contribuir a la innovación a través del este "Grupo de innovación" se favorece el despliegue del liderazgo y el desarrollo de una cultura más participativa que hace el proceso y a la organización más fuerte y competitiva, no solo actualmente sino de cara al futuro.

CONCLUSIONES

En la actualidad el mundo demanda de las organizaciones el enfrentar nuevos retos causados por un ambiente de constante cambio en los negocios. El nuevo ambiente de negocios está caracterizado por cambios rápidos en la tecnología, la competencia, las necesidades de los clientes y una serie de eventos que hacen peligrar la estabilidad y la forma en la cual se estructuran las organizaciones.

Este nuevo ambiente de negocios ha traído como consecuencia que las organizaciones busquen diferenciarse a través de cambios en su modelo de negocios para que puedan garantizar una propuesta de valor para los clientes y buscar enfocar todo su potencial hacia la diferenciación. Estos elementos: la diferenciación y la creación de una propuesta de valor constituyen los principales impulsores de la necesidad que la organización de servicio compartido en HP busque un cambio en el modelo de operación. En base a este nuevo ambiente de negocios podemos anticipar que la innovación, la diferenciación competitiva y el alineamiento estratégico de objetivos se convertirán en piezas centrales para las organizaciones de servicio compartido.

En la actualidad el modelo de servicios compartidos les brinda a las empresas la posibilidad de ejecutar sus procesos administrativos de una manera eficiente para toda la organización cubriendo las necesidades de los diferentes negocios. Esto les permite generar economías de escala a través de la consolidación de la operación y mejorar el desempeño de los servicios de todas las unidades de negocio con un claro énfasis en la calidad y en la eficiencia. Los Centros de Servicio Compartido se han consolidado como una manera consistente de reducción de costos y estandarización de operaciones, sin embargo aún hay un camino por recorrer para que puedan dar un valor aun mayor a la organización.

Las propuestas establecidas en este trabajo están enfocadas a que el proceso de manejo de órdenes dentro de la organización de servicios compartidos en HP Guadalajara pueda dar un mayor valor no solo en la percepción del cliente interno sino a la organización en general. El enfoque ha sido crear una diferenciación implementando un modelo de operación que permita ser un factor estratégico no solo para la empresa sino otras organizaciones de servicios compartidos. Las organizaciones de servicio compartido con este nuevo modelo operacional pueden ser una potente herramienta para alcanzar el equilibrio entre la simplicidad interna con procesos estandarizados y la diferenciación externa, con un enfoque

dirigido hacia el cliente y las necesidades de las unidades de negocios con un elevado nivel de servicio. El reto de la organización de servicios compartidos en HP Guadalajara es la prestación de un mejor servicio y desplazar su servicio hacia una posición más cercana a los clientes internos.

El modelo operativo propuesto busca establecer esa relación más cercana con los clientes internos a través de una estrategia de entendimiento e integración de la cadena de valor. En un modelo de servicios compartidos tradicional el proceso se enfoca a las actividades dentro de su alcance y a los servicios y actividades establecidas en el contrato creado con las unidades de negocio; sin embargo la estrategia propuesta requiere una mayor integración de las actividades con la cadena de valor. Esto a su vez permite el desarrollo de conocimiento y habilidades analíticas hasta un grado imposible de lograr si el proceso hubiera seguido con un enfoque sobre las actividades a su alcance.

Alineación es ciertamente un concepto amplio y se puede utilizar en diferentes contextos. Nos referimos a que en las organizaciones tanto a nivel de los líderes como mandos medios, tendemos a trabajar en nuestro espacio, en nuestra área o proceso. Necesitamos llevar a la organización a ver objetivos y prioridades de las unidades de negocio que muchas veces pueden ser difíciles de comprender o compartir con la visión de la organización de servicios compartidos de lo que es importante o prioritario y aquello en lo que vamos a focalizar los esfuerzos.

Al alinear y tener un entendimiento de objetivos y métricas de los clientes internos al soporte que da el proceso en la organización de servicios compartido se crean fuentes de valor adicionales: que el total de la empresa y sus prioridades sea superior a la suma de sus partes. La sinergia no se produce al menos que el modelo operativo pueda identificar y entender las prioridades de negocio y coordinar las actividades para tener un enfoque de transformación que pueda ser la base de un crecimiento futuro, involucrándonos más como dueños de procesos y tomadores de decisiones. Con esto se forma una organización de servicios compartidos más fuerte con expertos que puedan continuar el desarrollo del futuro operativo en la organización haciéndola más eficiente y proactiva.

Para que la organización pueda añadir valor es importante esta alineación para crear la sinergia y este es el punto en donde reside la estrategia implementada: definir como agregar

valor al conjunto de unidades de negocio. Identificar a partir de una estrategia aquellas actividades críticas que nos indican la prioridad para nuestras inversiones en mejora de procesos y automatización que pueden abarcar más allá del alcance del proceso en la organización.

Las organizaciones de servicio compartido tiene la gran ventaja de manejar información que puede ser utilizada como inteligencia de datos. Se pueden reunir y analizar datos con el fin de aprovechar de la mejor manera posible el modelo operativo propuesto. Un buen sistema de inteligencia de datos puede ayudar a la unidad de negocios a una mejor toma de decisiones sobre las áreas de enfoque y prioridad a tomar acción. La puesta en práctica de la inteligencia de datos da como resultado no solo la toma de decisiones más inteligentes, sino que permite plantear pronósticos acertados, dotando a la organización de servicios compartidos de una estrategia con potencial competitivo.

Es importante que para la implementación de esta estrategia propuesta, los líderes de la organización de servicios compartido tengan una comprensión clara de cómo el nuevo modelo de prestación de servicio creará valor para el negocio. Se busca lograr más allá que solo el ahorro en costos, sino que también se debe fijar el objetivo de convertirse en un socio de negocio más estratégico. Para que esto pueda hacerse realidad se tiene que cuestionar el status quo, agregando la alineación de objetivos, inteligencia de datos y la creación de un grupo de innovación a sus soluciones existentes para abordar de manera más completa los desafíos críticos de las unidades de negocio.

Hemos encontrado que la comunicación a los empleados del proceso sobre el establecimiento de los objetivos que se busca conseguir con esta estrategia y el camino a seguir es importante. Es importante que todos tengan claridad sobre cómo lograr una mayor contribución estratégica y los servicios de valor agregado que se implementarán. Tales declaraciones pueden ser clave para la obtención de la aceptación y el apoyo de cada uno de los miembros del proceso. También es fundamental definir indicadores específicos para la realización de estos objetivos y dar seguimiento a su ejecución.

El establecimiento de fuertes lazos de relación con los clientes es otro aspecto fundamenta en esta estrategia propuesta. No hay que olvidar nunca que adicionalmente a todos sus

objetivos, un centro de servicios compartido debe estar orientado y focalizado siempre hacia el cliente. Y para ello hay que maximizar el esfuerzo por conseguir una alta calidad en el desempeño y mantener una comunicación fluida con el cliente. Las estrategias propuestas no pueden ser implementadas si no existe esta relación y comunicación periódica con el cliente, porque para ser considerado un socio de negocio tiene que existir credibilidad en el proceso y esto se logra mediante el cumplimiento de los objetivos tradicional de la organización de servicios compartidos. El tipo de relación con los clientes internos es algo que no se puede estandarizar para todas las organizaciones de servicio compartido. Cada organización y proceso dentro de ella debe personalizar sus formas de relación y acercamiento con los clientes que les permita implementar las estrategias propuestas.

La tendencia observada cuando se empieza a operar un proceso en una organización de servicios compartidos es de aislamiento y muchas veces se trata de blindarlo de los problemas externos. La estrategia definida en este trabajo busca combatir esto con el esfuerzo de los líderes para mantenerlo abierto, en constante relación con el cliente y con una alineación más estrecha y estratégica.

No todo el valor prometido de este nuevo modelo operativo se puede entregar en el primer día. Algunos de estos cambios requieren tiempo y planeación. Los resultados no serán inmediatos pero el proceso mostrará el valor agregado a través del acercamiento y comunicación de estas estrategias con el cliente interno ya que se trabajaran junto con ellos.

Un aspecto importante a tomar en cuenta para la implementación de esta estrategia es la madurez del proceso en la organización de servicios compartidos. Este es un factor decisivo en la elección del modelo a ser adoptado (proveedor de servicio o socio de negocio). El modelo proveedor de servicio es adoptado generalmente en un proceso menos maduro, cuando aún se está estableciendo o cuando aún está en una fase de estabilización.

El modelo de socio de servicio o negocio se puede implementar cuando existe madurez en el proceso. A medida que los procesos ya están establecidos y el concepto de servicios compartidos ya está solidificado es lo que permite que el proceso pueda dar este paso de implementar un modelo operativo de mayor alcance y mucho más sin limitar los pasos que realiza.

Los puntos propuestos en este trabajo son considerados el desarrollo de una nueva forma de dar servicio y un valor agregado que el cliente puede apreciar. Pero la interpretación del concepto no se puede quedar solo en estos puntos; la aplicación del valor agregado debe vivir en permanente evolución y debe estar acorde con el ritmo de la tecnología, la competencia, las necesidades de la empresa y el contexto mundial. Estamos en un mundo de constante cambio y se tiene que pensar y actuar en función de los clientes y del constante cambio del entorno; por lo pronto ahora es momento de seguir impulsando este nuevo modelo operativo en el centro de servicios compartidos en HP Guadalajara para crear la diferenciación y la mejora de servicio a los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

BARDEN, ROY Y GREENFIELD, ANGELA. *Move the Work to the Expert, Not the Expert to the Work*, obtenido el 19 de septiembre del 2012 desde <http://www.ssonetwork.com/winning-card-shared-services-data-analytics/12946-6-A>

BRAGG, STEVEN M. 1998. *Outsourcing: A Guide to selecting the Correct Business Unit-Negotiating the Contract. Maintaining Control of the Process*. John Wiley & Sons. New York

FERSHT, PHIL, *Desperately Seeking Innovation*, obtenido el 26 de agosto del 2012 desde <http://www.ssonetwork.com/desperately-seeking-innovation/9172-A>

LANYON, PHILIP, *How do we build a winning culture in our Shared Services Centers*, obtenido el 12 de Agosto del 2013 desde <http://www.ssonetwork.com/shared-services-the-basics/articles/how-do-we-build-a-winning-culture-in-our-shared-se/>

PORTER, E, MICHAEL. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.

SOCCONINI, LUIS. 2008. *Lean Manufacturing*. Grupo Editorial Norma. México

KAUFMAN, RON. 2012. *Uplifting Service*. Evolve Publishing Inc.

PICAZO MANRIQUEZ, LUIS YMARTINEZ VILLEGAS FABÍAN. 2008. McGrawHill. México

RUIZ FERNANDEZ, FRANCISCO JAVIER. 2008. *Modelos de Innovación en Servicios*. Bubok

SCHULMAN S. DONNIEL, et. al.1999. *Shared Services: Adding Value to the Business Units*. Wiley. New York

REMO, MICHELLE, *Shared Services Global Demand on the Rise*, obtenido el 20 de octubre del 2011 desde <http://inaudit.com/reports/shared-services-global-demand-on-the-rise-kpmg-7010/>

ROSENMAN, MARK, *Shared Services as an Engine of Innovation*, obtenido el 28 de septiembre del 2012 desde <http://www.tpi.net/pdf/papers/Shared%20Services%20As%20An%20Engine%20of%20Innovation.pdf>

TANDO, ROHIT YCHAKRABORTY, ARNAB. *The Winning Card in Shared Services: Data Analytics*, obtenido el 6 de septiembre del 2012 desde <http://www.ssonetwork.com/winning-card-shared-services-data-analytics/12946-6-A>

Can a Finance (or HR) shared service center really add value, s.f., obtenido el 5 de octubre del 2012, desde <http://www.hroa.org/content/hroa-essentials-can-finance-or-hr-shared-service-center-really-add-value-1>

Servicios Compartidos, Diferentes Negocios y un Solo Soporte, s.f., obtenido el 22 agosto del 2012 desde http://www.deloitte.com.mx/invitaciones/documentos/servicios_compartidos_resumen.pdf