

CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS A GLOBAL BUSINESS SERVICES (GBS): TRANSFORMACIÓN EXPONENCIAL

La evolución en innovación, escalabilidad, marca y rendimiento son las palancas de la transformación de los GBS

Sexta Encuesta de
Servicios Compartidos
Colombia 2023





Advertencia

"EY ni la ANDI se hacen responsables por el uso, interpretación y/o aplicación que se le dé a este documento".

Contenido

Introducción	04
Los GBS como motor de la transformación de las organizaciones	07
Las cuatro palancas para evolucionar hacia la nueva curva S de GBS	11
1. Orientación a la experiencia del cliente	12
2. Estabilidad e innovación	18
3. <i>Branding</i> - Desarrollo de una nueva marca GBS	32
4. El rendimiento que mejora la credibilidad del GBS	40
Conclusiones	47
Contactos	50

Introducción

Bienvenidos a una nueva versión de la Encuesta de Servicios Compartidos, una iniciativa que refleja el compromiso continuo de la Cámara de Industria Digital y Servicios de la ANDI hacia la evolución y el fortalecimiento del sector de Centros de Servicios Compartidos (CSC) y Centros Globales de Servicios (GBS) en Colombia y Latinoamérica. En este contexto de constante cambio y adaptación, nuestro enfoque se centra en la transformación digital, la innovación y la eficiencia operativa, elementos clave para mantener la competitividad y el liderazgo en un mercado global.

En este estudio, exploramos las tendencias actuales y futuras en el sector, destacando la importancia de la experiencia del cliente, la escalabilidad y el rendimiento. Estos aspectos son cruciales para entender el panorama actual y proyectar el futuro de los CSC y GBS. Con la participación de líderes y expertos en la industria, esta encuesta proporciona una visión integral y actualizada, resaltando tanto los desafíos como las oportunidades que enfrentamos.

Desde la Cámara de Industria Digital y Servicios, único gremio especializado en CSC/GBS en el país, agradecemos su interés en esta encuesta y lo invitamos a que nos acompañe a desarrollar este importante sector, que genera empleo, inversión y exportaciones. Juntos, avanzaremos hacia un futuro más sostenible, incluyente, innovador y eficiente, impulsando la transformación digital y el desarrollo Competitivo de Colombia.



Santiago Pinzón

Vicepresidente de Transformación Digital ANDI y Director Cámara de Industria Digital y Servicios ANDI

Introducción

Es con gran satisfacción que les presento nuestro más reciente estudio sobre la evolución de los Centros de Servicios Compartidos (CSC) y los *Global Business Services* (GBS) en Latinoamérica, el cual realizamos en conjunto con la Cámara de Industria Digital y Servicios de la ANDI. Como líder de consultoría en Latinoamérica, estoy convencida de que la digitalización y la innovación son palancas indispensables para impulsar la transformación y creación de valor en nuestras organizaciones.

Este estudio profundiza en el cambio de mentalidad y en la implementación de tecnologías que los GBS en Latinoamérica están adoptando para convertirse en motores de transformación para las organizaciones que sirven. Las conclusiones destacan el papel fundamental los GBS para anticiparse a los cambios en el mercado y adaptarse organizacionalmente, la necesidad de centrarse en mejorar la experiencia del cliente, y la importancia de contar con una visión estratégica que permita alinear los compromisos operativos y financieros con las necesidades del negocio.

Los hallazgos destacan cómo los GBS líderes utilizan tecnologías avanzadas para impulsar la productividad y la eficiencia, aportan valor con servicios de alta calidad y se posicionan como socios estratégicos para las decisiones de negocio. También se subraya la necesidad de un cambio cultural, con un enfoque en la gestión del talento y el desarrollo de la marca GBS para atraer, retener a los mejores profesionales y preparar los futuros líderes.

La evolución de los Centros de Servicios hacia modelos de GBS, impulsada por la tecnología, está abriendo nuevas oportunidades para mejorar la gestión del capital de trabajo y potenciar la transformación. Cada desafío que enfrentamos es una nueva oportunidad para innovar y demostrar nuestra capacidad para agregar valor significativo a nuestras organizaciones y clientes.

Espero que este estudio sea una fuente de inspiración y que nos anime a todos a seguir adelante en nuestro camino hacia la excelencia en el mundo de los GBS. Como dato interesante, encontramos que el 56% de los GBS potencializan su innovación con centros de excelencia, potencializado activamente con herramientas de AI. Esto nos hace reflexionar sobre nuestra disposición a adaptarnos y evolucionar, buscando capitalizar las oportunidades que estos desafíos nos presentan y seguir siendo relevantes en este entorno empresarial cada vez más dinámico.



Beatriz Carmona

Consulting Deputy LATAM

Los GBS como motor de la transformación de las organizaciones

Adaptarse y generar valor: GBS en el punto de inflexión

La estabilidad de los negocios en el pasado contrasta con la incertidumbre actual, marcada por la dinámica geopolítica y económica, interrupciones en la cadena de suministro, la fuerza laboral híbrida, el cambio en las prioridades de los consumidores, el enfoque acelerado en sostenibilidad y la rápida evolución tecnológica. Estos factores desafían de forma constante la forma en que las organizaciones llevan a cabo sus negocios, convirtiendo la frase "adaptarse o morir" en el mantra del momento, impactando directamente el empleo, la productividad, la inversión y el desarrollo de la explotación de servicios.

En respuesta a estos desafíos, los centros de servicios compartidos (CSC) han sido utilizados a lo largo de los años para enfrentar estos retos. Han logrado mejoras en la productividad de las áreas de apoyo y han utilizado la subcontratación como una forma de ahorrar costos y mantenerse competitivos. Con el tiempo, estos CSC/GBS han evolucionado, pasando de atender monofunciones a volverse multifuncionales, multinegocios y multipaíses. Han apoyado sus actividades cada vez más en procesos armonizados, tercerizados y automatizados, utilizando tecnologías avanzadas. Este progreso los ha llevado a transformarse en lo que ahora se conocen como *Global Business Services* (GBS). Todo este esfuerzo ha buscado mejorar la productividad y eficiencia, al mismo tiempo que ha liberado recursos para invertir en innovación, transformar áreas clave del negocio y brindar un soporte transversal a la organización.

Sin embargo, la curva de evolución de los GBS está alcanzando una meseta, donde los clientes internos demandan un mayor impacto para la organización y una nueva forma de servicio, para que estos sigan siendo relevantes en las discusiones de negocios.

Los CSC/GBS se encuentran en un punto de inflexión en el que deben decidir si siguen ofreciendo servicios desde la perspectiva de sus capacidades, o si ven la incertidumbre del mercado como una oportunidad para convertirse en impulsores de valor y transformación de las organizaciones, centrándose en servicios que satisfagan las necesidades y deseos de los clientes con experiencias satisfactorias.

El presente estudio tiene como objetivo identificar las acciones que los líderes de la industria de CSC/GBS están tomando para evolucionar en este camino y posicionarse en un nivel de servicios que ofrecen un soporte centrado en el cliente y con un mayor valor agregado, impulsando así el crecimiento de sus organizaciones.

Con este propósito, durante el mes de agosto de 2023, se llevó a cabo una encuesta en conjunto con la Cámara de la Industria Digital y Servicios de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) y EY a 82 CSC/GBS en Latinoamérica, en una muestra de países que abarca desde México hasta Argentina. Los resultados se compararon con los estudios de SSON "El estado de los Centros de Servicios Compartidos y la industria de Outsourcing, Reporte de mercado global 2023"¹ y con el "Estado de los Global Business Services y más allá"², realizado por SSON y patrocinado por EY.

¹SSON. 2023. The state of the shared services & Outsourcing Industry, Global Market Report.

²SSON sponsor by EY. 2023. The state of global business services in 2023 and beyond.

Niveles de evolución de los GBS

Como caracterización inicial, se obtuvieron 82 participantes que representan 9 países y 16 industrias, en donde en su mayoría en Latinoamérica son CSC/GBS que son multifunciones y multipaíses, resaltando la característica que en la región más de la mitad de los participantes prestan servicios multinegocios a sus organizaciones, lo que exige un nivel de sofisticación y productividad mayor en la prestación de sus servicios.



Ilustración 1-
Ubicación de los CSC/GBS
participantes

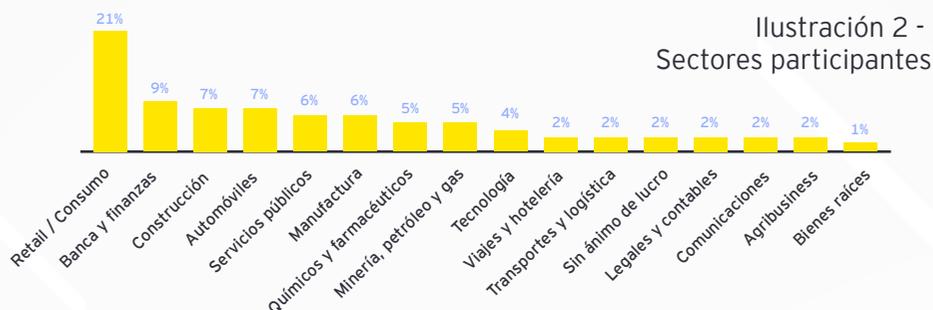
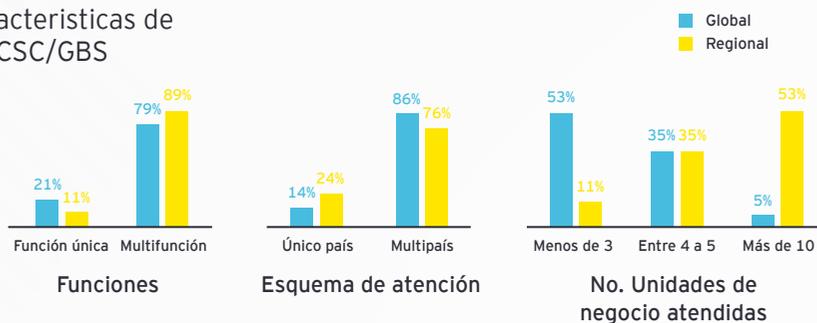


Ilustración 3 -
Características de
los CSC/GBS



La evolución de los CSC/GBS hacia los GBS digitales siempre ha tenido como objetivo mejorar los servicios y aumentar la eficiencia. Como se muestra en la ilustración, los niveles iniciales de servicios de apoyo transaccionales han evolucionado hacia catálogos de servicios intuitivos, seguimiento del desempeño, interacción digital con los clientes, procesos punta a punta, gobernanza transversal y automatización de procesos.

En los líderes de mercado, se observa que, a partir de esta evolución digital, se está transitando hacia un enfoque de servicio al cliente, con servicios punta a punta, automatizaciones inteligentes y servicios de alto valor agregado, todo ello potenciado con nuevas herramientas tecnológicas que permiten ofrecer una experiencia diferenciadora.

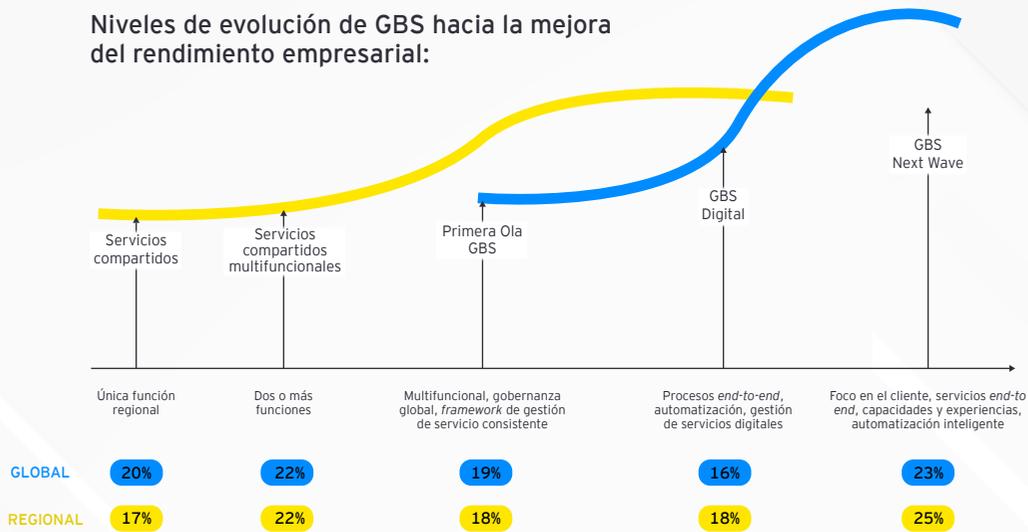


Ilustración 4 - Niveles de evolución de los Centros de Servicios Compartidos

Los resultados del estudio muestran que, en promedio, tanto a nivel global como en Latinoamérica, el 75% de los CSC/GBS se encuentran en la primera fase de evolución, mientras que solo el 25% de los participantes expresan estar avanzando hacia una mayor creación de valor y centrados en el cliente. Es precisamente en este grupo líder donde el estudio centra sus esfuerzos para entender cuáles han sido las estrategias y herramientas utilizadas para ubicarse en una nueva senda de crecimiento.

Las cuatro palancas para evolucionar hacia la nueva curva S de GBS

Las organizaciones líderes globales se han enfocado en 4 palancas de valor que les ha permitido liberar todo su potencial y convertirse en los motores de transformación de sus organizaciones.³ El foco está en la experiencia del cliente, la escalabilidad y la innovación para multiplicar el impacto, el nuevo posicionamiento de marca más allá del back office, y el rendimiento con valor agregado. Estas palancas les permiten transitar de una curva de GBS digital a una curva de la nueva generación de GBS.

EXPERIENCIA

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

ESCALABILIDAD E INNOVACIÓN

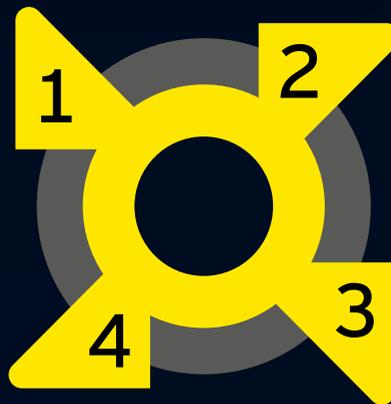
- Servicios *end-to-end*, *lean*, automatizados y medibles.
- Servicios focalizados y equipos de soluciones innovadoras.
- Digitalización y automatización como servicio.

RENDIMIENTO

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

BRANDING

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



A partir de estas cuatro palancas, se indagó con los participantes las acciones más relevantes en cada una de ellas y se compara contra las prácticas globales identificadas en los estudios de SSON.

1.Orientación a la experiencia del cliente

Centrarse en la experiencia del cliente es el punto de partida hacia la nueva curva S. Comienza con la reinención de las operaciones de GBS a través del diseño de experiencias centradas en el ser humano, desde el desarrollo de las personas con una mentalidad enfocada al servicio hasta la definición de mapas de experiencia, en donde se involucren journeys dinámicos y automatizados que reduzcan las complejidades."

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

Experiencia del cliente

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

Relacionamiento

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



Canales de atención

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

Con base en estos conceptos teóricos, se buscó determinar la importancia de esta palanca en los participantes. Tanto los participantes de la región como los de la muestra global resaltan que es crítico mejorar cada día más la experiencia del cliente y en mayor medida para la región, con un 79% versus un 65% a nivel global.

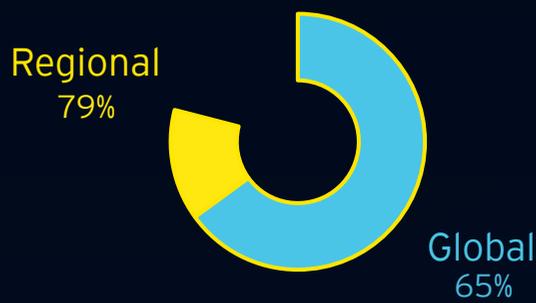


Ilustración 5 - ¿Considera crítico mejorar la experiencia del cliente?

Ahora bien, al indagar sobre el significado de “estar centrado en el cliente”, se observan algunas leves diferencias en el enfoque de las empresas regionales y las empresas globales. Mientras la preponderancia para la región está en mantener el cumplimiento de los niveles de servicio y automatizar funciones, a nivel global se les da mayor valor a los canales de atención y a las tecnologías que habilitan la anticipación a las necesidades.



Ilustración 6 - ¿Qué aspectos significan prestar un servicio “Centrado en el cliente”?

Lo que se puede observar en la evolución de este pilar, es que los GBS están trascendiendo su propuesta de valor basada en capacidades, hasta llegar al punto de utilizar herramientas que los equipare con las experiencias que los usuarios puedan obtener en otro tipo de interacción fuera de las labores en el GBS. Cabe recordar que el usuario valora que la experiencia, sea laboral o personal, sea memorable, y su punto de comparación se vuelve todo el ecosistema tecnológico que lo rodea.

Para lograr estos resultados, los GBS se están apoyando en servicios punta a punta, que les permita capturar información y detalle de las operaciones de sus clientes internos, implementar herramientas de análisis y minería de datos para descubrir patrones y tendencias, e implementar soluciones de inteligencia artificial (IA) para desarrollar modelos predictivos y automatizar procesos basados en los resultados de IA.

Estos patrones y soluciones permiten personalizar los servicios según las necesidades específicas, mejorar y adaptar las características, condiciones y disponibilidad de los servicios, al igual que facilita los mecanismos para tener retroalimentación del cliente y hacer mayor énfasis en la actitud y disposición al servicio, generando experiencias personalizadas y memorables.

Para tener acceso a la información y a los patrones, se debe interactuar con esquemas de auto servicio y auto solución que permitan habilitar las comunicaciones rápidas y convenientes para el usuario a través de la experiencia, contar con niveles de escalabilidad de los problemas y solicitudes según la complejidad, definida con IA y con analítica, al igual que mantener un equilibrio entre la automatización y el soporte humano para garantizar una experiencia de usuario óptima.

Para lograr trascender en el concepto tradicional de la experiencia del cliente y que esta sea enriquecedora y gratificante, se debe propender por diseñar unos procesos apalancados en tecnología, que habilite una comunicación omnicanal que permita identificar las necesidades y anticiparse a las alternativas y soluciones, como se mencionó anteriormente.

Con respecto a esto, se encontró que, en la región el 53% de los CSC/GBS considera que está diseñando sus procesos y tecnología basada en la experiencia del cliente con un nivel de “gran medida”, mientras que el 63% de GBS globales se encuentran en una “medida moderada”. esto supone una brecha muy importante vs el promedio del 80% de los participantes que quisieran llegar a un nivel “en gran medida” de estar diseñando sus procesos de cara a la centricidad en el usuario, por lo que se infiere que todavía existe un camino por recorrer. Por lo tanto, a nivel regional, debemos seguir adelantando acciones en mejorar la experiencia que nos lleve a diferenciarlos de los GBS globales.

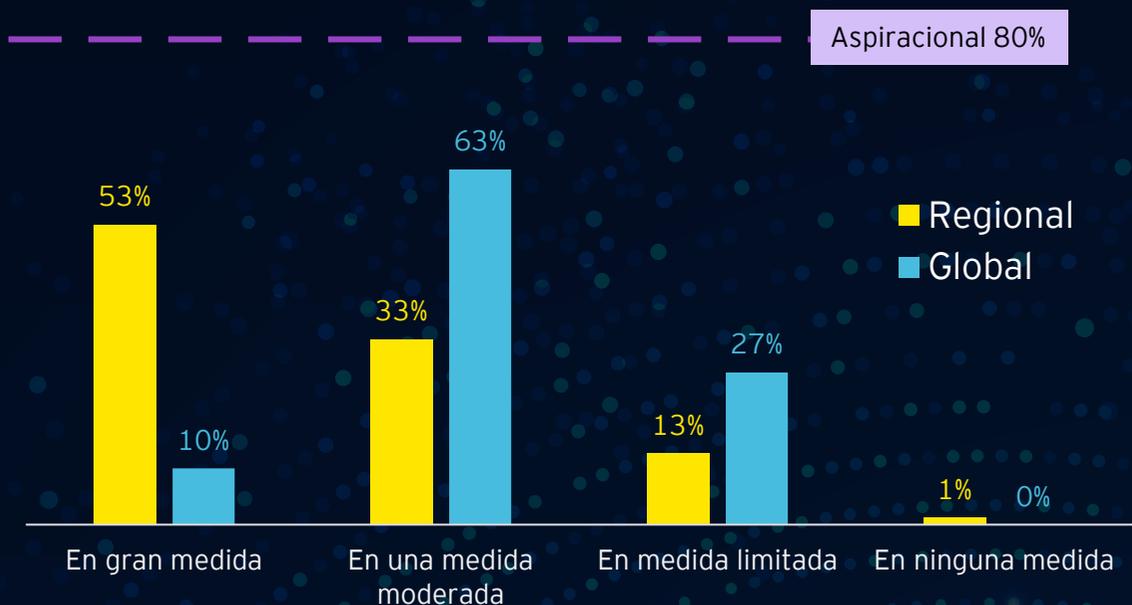
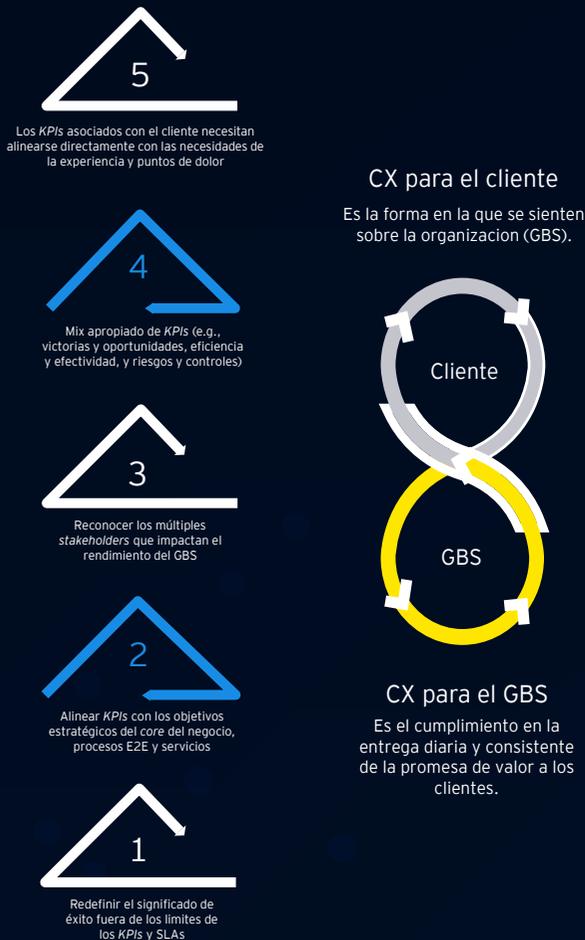


Ilustración 7 -
¿En qué medida los GBS diseñan sus procesos y tecnología habilitadora basada en la “Experiencia del cliente”?

Las empresas con mayores niveles de avance evidencian que han evolucionado de los diseños y herramientas netamente funcionales y transaccionales, a mapas de usuario que generen una experiencia diferenciadora. Herramientas de *Design Thinking* como *Journey Map*, *Stakeholder Map*, Sesiones interactivas de innovación, Live demos, Prototipado rápido de servicios, que permiten capturar la vivencia de cada usuario y generar eventos memorables en cada interacción.

³EYGM Limited Scott Mason, María Saggese. 2023. Global Business Services: an engine for enterprise transformation.

Estos resultados de conceptos tradicionales de servicios y las brechas en el diseño de los procesos centrados en el cliente permiten identificar que el mayor desafío es pasar de una cultura centrada únicamente en el cumplimiento de los KPI a una cultura centrada en el cliente y enfocada en servicios punta a punta (E2E por su sigla en inglés End to End). Los CSC/GBS son un habilitador crítico en este cambio, sin embargo, se requiere un enfoque más amplio y reconocimiento del "éxito" definido fuera de las limitaciones de los KPIs y SLAs tradicionales, que seguirán siendo necesarios desde una perspectiva de monitoreo. Esto impulsará el cambio en los GBS desde la alineación de estos KPIs con los objetivos estratégicos empresariales, hasta los procesos y servicios punta a punta centrado en el cliente.



AI con sentimientos

Para lograr una interacción más natural con el cliente se ha evolucionado con IA generativa a chatbots más poderosos que utilizan comprensión del lenguaje natural (Natural Language Understanding - NLU), herramienta que permite identificar un contexto y sentimiento más preciso, lo cual habilita tener conversaciones más naturales con los usuarios finales. El uso de NLU permite encontrar recomendaciones personalizadas, alineadas con el propósito de la búsqueda del usuario. Inclusive, si el usuario/cliente interno cambia de tema, la IA tiene la capacidad de modificar la búsqueda y mantener la conversación. Su implementación no solo requiere de un entrenamiento de la IA con palabras, sino también con las intenciones y expresiones que sus usuarios pueden tener, de tal forma que se puedan construir modelos de lenguajes personalizados que estén enfocados a distintos grupos de usuarios



Mateo De Los Ríos
Associate Partner
EY Consulting - Colombia

Una mirada a Colombia...

Para el 92% de los CSC/GBS que participaron en el estudio es crítico mejorar la experiencia del cliente (CX), y el 73% expresan que actualmente están diseñando sus procesos y su tecnología habilitadora basada en la “Experiencia al cliente”, por lo que cuenta con una ventaja respecto a los resultados globales y regionales.

Al profundizar un poco más en los resultados, se observa que el 50% de los participantes reportan tener un nivel alto de servicios centrados en el cliente. Este grupo está conformado por CSC/GBS que llevan más de 7 años en operación. Es de resaltar que no solamente los CSC/GBS maduros han llegado a este punto, sino que existe un 20% de nuevos CSC/GBS (menores a 6 años) que también declaran estar en un punto alto y maduro de centricidad en el cliente. Por otro lado, se observa que el otro 30% de los CSC/GBS aún no considera este aspecto como un tema crítico y su nivel de desarrollo es bajo. Por lo cual, se puede considerar que la centricidad en el cliente tiene que ver con el cambio de mindset y aproximación al usuario, más que con la madurez de desarrollo del centro. Se podría concluir que algunos nuevos incumbentes o CSS, han comprendido la importancia del pilar con los cambios de la industria y están acelerando su implementación a través de diseños y tecnologías centrados en CX.

Servicio centrado en el cliente



- Las empresas del cuadrante II muestran altos niveles de centricidad al cliente, lo cual es el comportamiento esperado considerando sus años de experiencia como GBS.

- Las empresas del cuadrante IV se encuentran rezagadas en centricidad de cliente, deben renovar en enfoque de su SSC/GBS.

2. Escalabilidad e innovación

“Como una organización orientada al servicio, los GBS líderes potencian su impacto con un gran diseño y prestación de servicios innovadores, ampliando su visión sobre las funciones, procesos y actividades para ser los mejores ejecutores”.⁴

Debido al cúmulo de experiencia en los GBS, las empresas han promovido su interés en transferir más servicios hacia estos. Para aplicar la palanca de “Escalabilidad e innovación”, es necesario iniciar por la ampliación de la visión sobre las funciones, los procesos y las actividades para las que los GBS sean los mejores ejecutores de las organizaciones.

La palanca de escalabilidad e innovación está soportada en la existencia de procesos punta a punta, su gobernanza, su digitalización y automatización al igual que su capacidad de innovación y mejora continua.

Los procesos punta a punta permiten salir de los silos funcionales y de la ausencia de estandarización y los datos desintegrados, para pasar a integraciones multifuncionales y automatizadas que permitan coordinar actividades complejas e interdependientes y analizar de forma holística el desempeño.

Para esto se requiere igualmente la existencia de una gobernanza transversal de las cadenas punta a punta que permita tener una clara visión desde el comienzo hasta el objetivo final, mejorando la velocidad y la calidad de la toma de decisiones al tiempo que se mejoran los controles de los procesos, al igual que ayuda a crear una cultura organizativa caracterizada por la responsabilidad por los resultados y el compromiso con la mejora continua.

⁴ 2023. EY Global Business Services: an engine for enterprise transformation (página 6).

Los servicios digitalizados permiten tener datos integrados y compartidos, automatizar funciones repetitivas, desplegar servicios de analítica y de autogestión, y son la plataforma para dar un soporte de mejoramiento continuo, optimización de procesos, experiencia centrada en el usuario e innovación constante.

Al analizar el nivel de estandarización en servicios de inicio a fin, se encuentra que la principal diferencia entre un CSC y la evolución de un GBS es su transición hacia servicios punta a punta. Cuando se observa el detalle en la región, se encuentra que cadenas controladas por una misma área como registro al reporte, o funciones independientes como pago de nómina se tiene un comportamiento similar en la región y a nivel global, pero a medida que se intervienen cadenas que tienen mayores actores, como compra al pago u orden al efectivo, los GBS globales cuentan con una mayor oferta de servicios E2E.

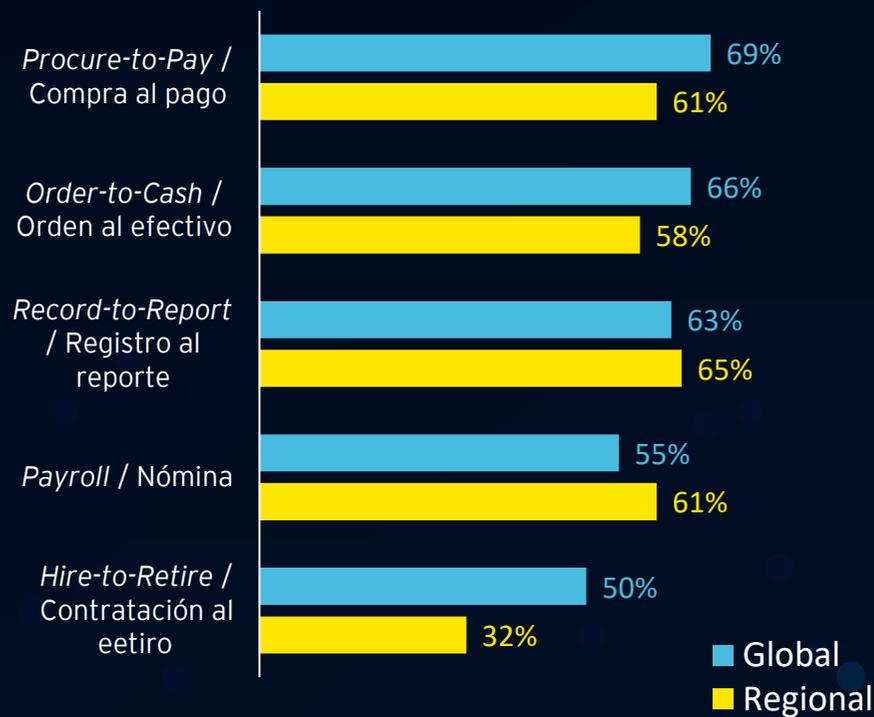


Ilustración 8 - ¿Qué servicios end-to-end ofrecen los GBS?

Esta menor estandarización de cadenas punta a punta, se resalta aún más cuando se analiza la implementación de gobernanza transversal del proceso o la creación del rol del *Global Process Owner* (GPO por sus siglas en Inglés), el cual busca impulsar la creación de una visión, estrategia y planes de acción alineados globalmente, desarrollar iniciativas en todos los eslabones para cumplir con los objetivos en la cadena y aprobar cambios en el servicio, y asegurar una cadena sólida que comprenda el proceso, las herramientas y el diseño organizacional del servicio.

A nivel Regional, un 49% de los encuestados afirma operar bajo un modelo de GPO frente a un 62% de los GBS a nivel Global, resaltando la presencia en la región aún de prácticas de trabajo en silos y de procesos no integrados.



Al profundizar por cadena, se observa que la región es incipiente en la incorporación del rol del GPO en las cadenas de servicios de carácter financieros (35% en promedio), de automatización (33%) y en menor proporción en las cadenas relacionadas con la gestión del talento humano (16%). A nivel global el 50% de los participantes reportan tener GPO en sus cadenas, obteniendo los beneficios mencionados.

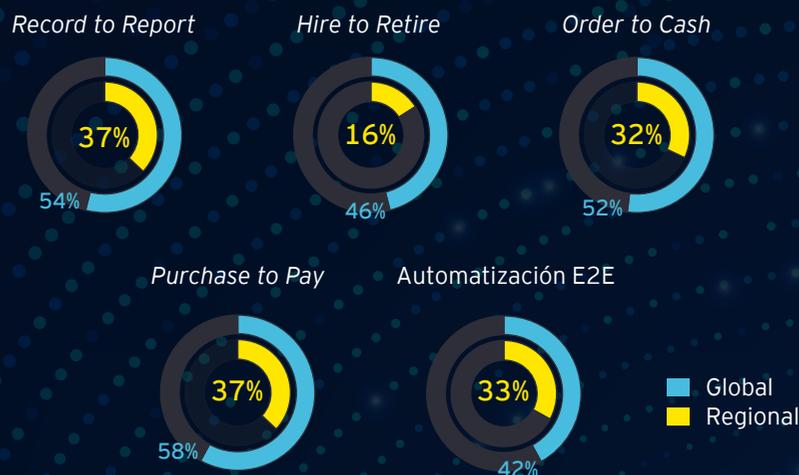


Ilustración 9 - Los GBS operan estos servicios bajo el modelo GPO

El poder de un GPO

- ▶ Encargado de definir el norte del proceso y la visión de transformación.
- ▶ Responsable del presupuesto para los procesos, los servicios y las oportunidades de transformación.
- ▶ Tiene la gobernanza del diseño balanceando, la simplificación y estandarización, la implementación y la operación de procesos y los servicios: toma las decisiones clave y es el responsable de gestionar las relaciones con el *stakeholders* de la cadena de procesos.
- ▶ Responsable de mitigar riesgos y asegurar el cumplimiento de los controles de procesos.
- ▶ Define qué tecnologías de digitalización, y automatización necesitan ser implementadas, de inicio a fin de la cadena.
- ▶ Evalúa la viabilidad del modelo *"Make versus Buy"* a la luz de tercerizar procesos o parte de ellos.
- ▶ Define las mediciones clave del rendimiento que habiliten la mejora continua y se plantea cómo aprovecharlas eficazmente para impulsar la toma de decisiones.

Fuente: Maria Saggese. 2023. Discover what's next for global process owners

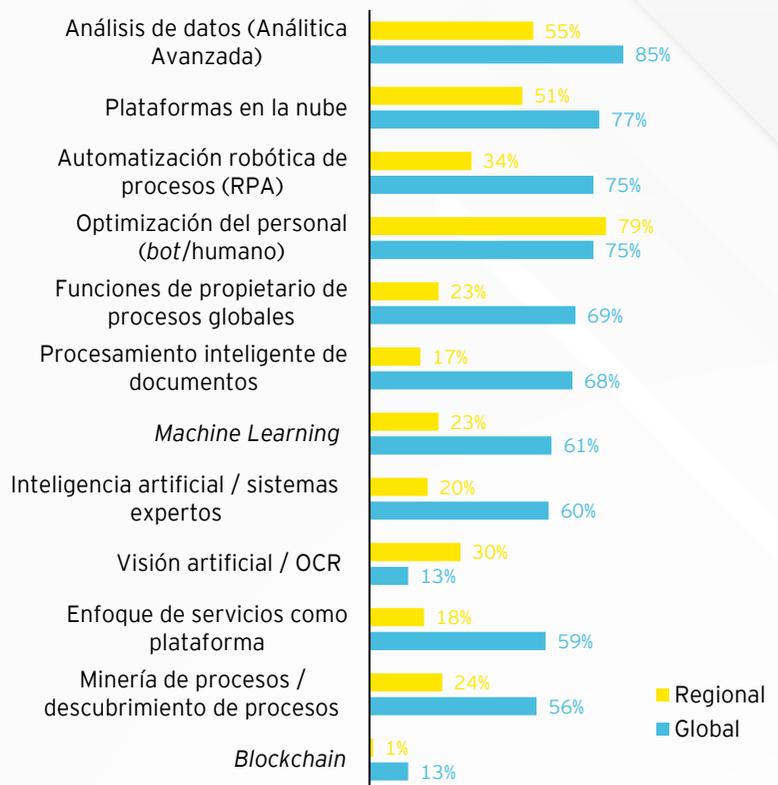
Optimización permanente de procesos

La promesa de valor de los CSC/GBS históricamente se ha basado en el ahorro en costos y en la búsqueda de eficiencias permanentes. Si bien, las nuevas tendencias se centran en resaltar los nuevos servicios y el valor agregado brindado en los mismos, las eficiencias permanentes y el mejoramiento continuo permanecen siendo el foco los de los GBS de la nueva generación.

Mientras la región mantiene sus esfuerzos de optimización de procesos a través de la implementación de bots, los GBS globales están trabajando en diversos frentes de optimización, como el uso de analítica avanzada, plataformas en la nube, automatización robótica de procesos (RPA), minería de procesos y enfoque de servicios como plataforma (Saas- *Software as a service* por sus siglas en inglés), buscando así generar las mayores eficiencias con la prueba de diferentes herramientas.

Adicionalmente, en las empresas más maduras, se resalta que el esfuerzo en optimización no solo se realiza con las herramientas conocidas hace unos años, sino en que a nivel global se empieza a hacer un mayor énfasis en herramientas de Inteligencia Artificial, evidenciándose una brecha con respecto a los GBS regionales; por ejemplo, en el procesamiento inteligente de documentos (17% regional vs 68% global), *machine learning* (23% regional vs 61% global), Inteligencia artificial (20% regional vs 60% global), entre otros.

Ilustración 10 -
Herramientas y enfoques
implementados por los GBS



Se puede concluir con estos datos que en los GBS globales, el diferencial respecto a los regionales está en el uso constante de la inteligencia artificial (IA) como un impulsor estratégico para la integración y optimización de procesos. Es interesante observar que el 46% de los GBS globales encuestados ya están utilizando activamente la IA para la digitalización avanzada de procesos E2E, a diferencia de los GBS regionales con un 29%. Cabe resaltar que las herramientas implementadas son tanto soluciones empaquetadas como soluciones desarrolladas internamente, gestando capacidades de desarrollo de tecnologías emergentes dentro de los mismos GBS, y actuando como centro incubador de tecnología.

¡Cuida tus centavos que tus dólares se cuidan solos!

Al igual que evolucionar con la tecnología y la prestación de servicios de valor es un imperativo, los CSC/GBS deben seguir buscando ahorros y optimizaciones para mantener su promesa de valor inicial.

Una herramienta que combina tecnología y analítica, que ha sido muy relevante en las áreas de compras de los CSC/GBS es el Análisis de Pagos y Recuperación de Efectivo (APRE), la cual permite detectar pagos en exceso o beneficios no aprovechados, generando ahorros, incrementando el flujo de efectivo y fortaleciendo el control interno.

Revisiones periódicas en los CSC/GBS usando IA y analítica, permite no solo descubrir ahorros sino identificar los cuellos de botella en los procesos de compra, generando eficiencias en la cadena.



Gildardo Bonilla
Partner - EY Consulting

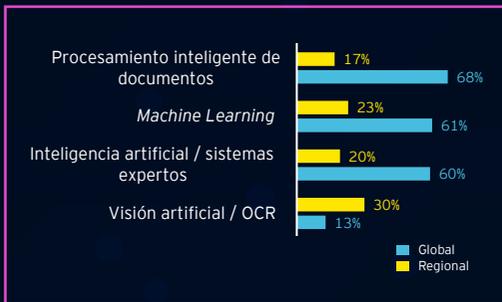


Ilustración 11 - Despliegue de herramientas para optimizar procesos

Procesos y TI, la mezcla ganadora

A la hora de adoptar nuevas tecnologías es importantes tener en cuenta tres aspectos clave:

1. Seleccionar herramientas que solucionen las necesidades: si bien la adopción de RPA ha venido en auge en los últimos años, en el mercado existen otras herramientas como *workflows*, procesamiento inteligente de documentos, entre otros que se pueden adaptar mejor a las necesidades de automatización de los GBS.

2. No automatizar ineficiencias: la optimización de procesos es tan importante como la automatización, por lo que sugerimos revisar cuáles actividades puede ser redundantes, innecesarias o ineficientes y rediseñar los procesos antes de automatizarlos.

3. Coliderar proyectos de tecnología: típicamente, las implementaciones tecnológicas son lideradas por el área de tecnología, quienes no suelen ser los dueños de los procesos a implementar. Es importante que los GBS y las unidades de negocio dediquen los recursos suficientes en el diseño, pruebas, capacitaciones y salida en vivo de los proyectos.

Fuente: SSON.2023. SSON's STATE OF THE SHARE SERVICES & OUTSOURCING INDUSTRY-GLOBAL MARKET REPORT 2023 (Página 28)

Latam, GBS líderes en la digitalización

Con respecto a los encargados de liderar los proyectos de transformación digital en los GBS a nivel global, se encuentra que esta responsabilidad está fuera del GBS, en los equipos de transformación, en las operaciones de tecnología, o en los centros de excelencia (CoE) de digitales/automatización, mientras que en Latinoamérica es de reconocer que a los GBS se les está dando mayor responsabilidad de la digitalización con un 40% (ver ilustración 12).

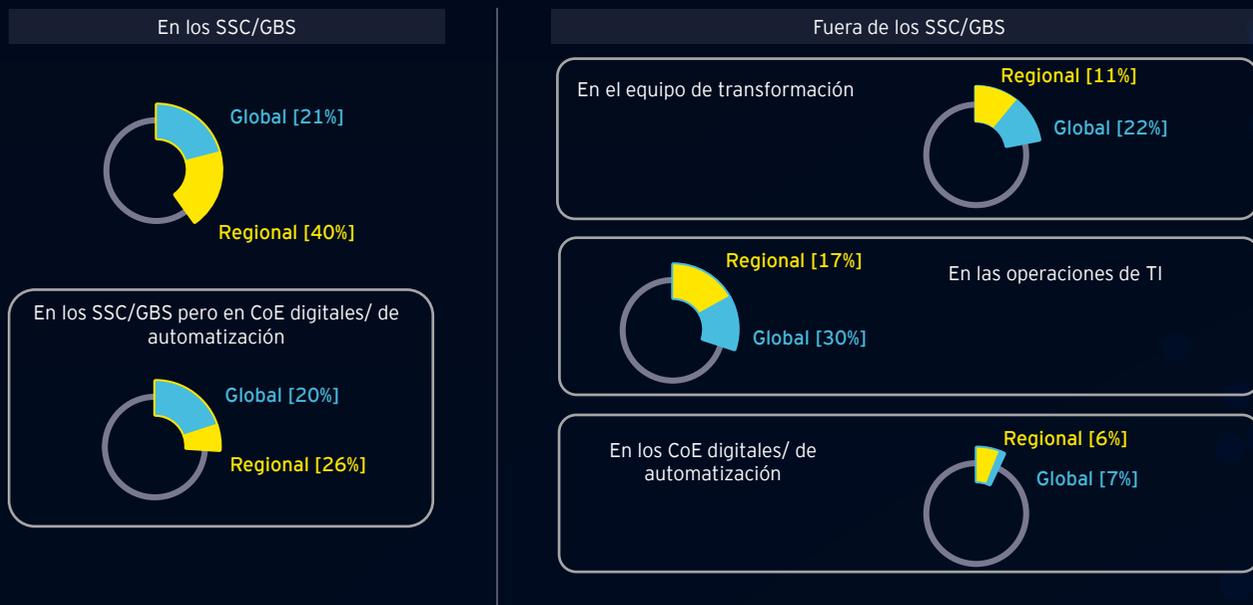


Ilustración 12 - ¿En dónde residen los proyectos de transformación digital?

Como se ha mencionado anteriormente, el impacto de la digitalización se reconoce predominante en la eficiencia e integración de los procesos, sin embargo, aún existen factores que limitan la implementación.

En el estudio se preguntó a los GBS cuáles son los principales factores que restringen la digitalización y los resultados muestran que a nivel global, el 73% es la falta de estandarización de los procesos, mientras que a nivel local es la brecha tecnológica con un 51%, seguido de la lentitud en la integración de tecnologías a través de sistemas en silos con el 46%, reflejando así la ausencia de gobernanza transversal que permita estandarizar y encadenar procesos.



Ilustración 13 - Principales factores que restringen la digitalización

Para afrontar las restricciones asociadas a la transformación digital, los resultados muestran una aproximación diferente a la solución de los problemas. Por un lado, los GBS globales se centran en un sólido control de las cadenas E2E a través de la implementación de los GPO, lo que les permite tener una misma directriz en la visión y gobernanza del proceso, redundando en decisiones integradas para el propósito de la organización. Por otro lado, se observa que los CSC/GBS regionales resaltan más la importancia de tener la propiedad de los Centros de Excelencia, desde donde puedan promover las iniciativas de mejoras en el GBS.

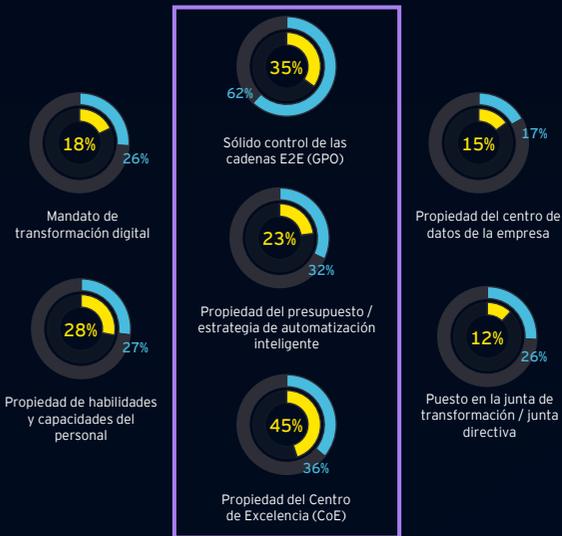


Ilustración 14 - Acciones que los GBS consideran para afrontar las restricciones asociadas a la transformación digital

Finalmente, como elementos necesarios para la escalabilidad y la evolución, encontramos la cultura de mejoramiento continuo y de innovación en servicios. Generando así, soluciones que se traducen en optimizaciones y mejoras tangibles para el SSC/GBS y sus clientes.

Los datos reflejan que a nivel global hay una fuerte consciencia de su necesidad e impacto en la organización, por lo cual 56% de los encuestados reportan contar un Centro de Excelencia (CoE por sus siglas en inglés), versus un 26% de los encuestados en la región de Latinoamérica, poniendo a la región en una situación menos favorable.

La tecnología habilitadora de la transformación

Analizando los resultados de nuestra encuesta de GBS y complementándola con nuestra experiencia en el mundo y la región, vemos que los procesos de transformación nacen mayormente desde los SSC/GBS. Para alcanzar el éxito en estos procesos transformacionales es crítico iniciar desde una profunda revisión de como el negocio opera, está organizado, y cuáles son los objetivos de transformar, tomando a partir de allí las decisiones clave hacia el futuro.

Las principales barreras que las transformaciones enfrentan son la desactualización tecnológica, una arquitectura desactualizada o fragmentada, la preparación de los equipos de trabajo, la calidad de la información que fluye en sus sistemas y la necesidad de cambiar el modo en que operan.

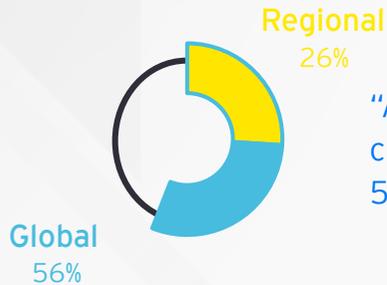
Abordar estos desafíos requiere de mucha preparación y foco. Lo más importante es establecer una fase inicial de transformación que aborde los aspectos críticos de una transformación y defina claramente, desde los procesos de negocio y la arquitectura tecnológica, cómo responder a las necesidades y objetivos, alineando esta fase con un sólido entendimiento del valor a obtener.

Habiendo definido y comunicado claramente estos objetivos, la organización debe alinearse y ser sponsor desde el C-Level en adelante de esta transformación para efectivamente poder alcanzarla.



Tito Gerez
Partner
EY SAP

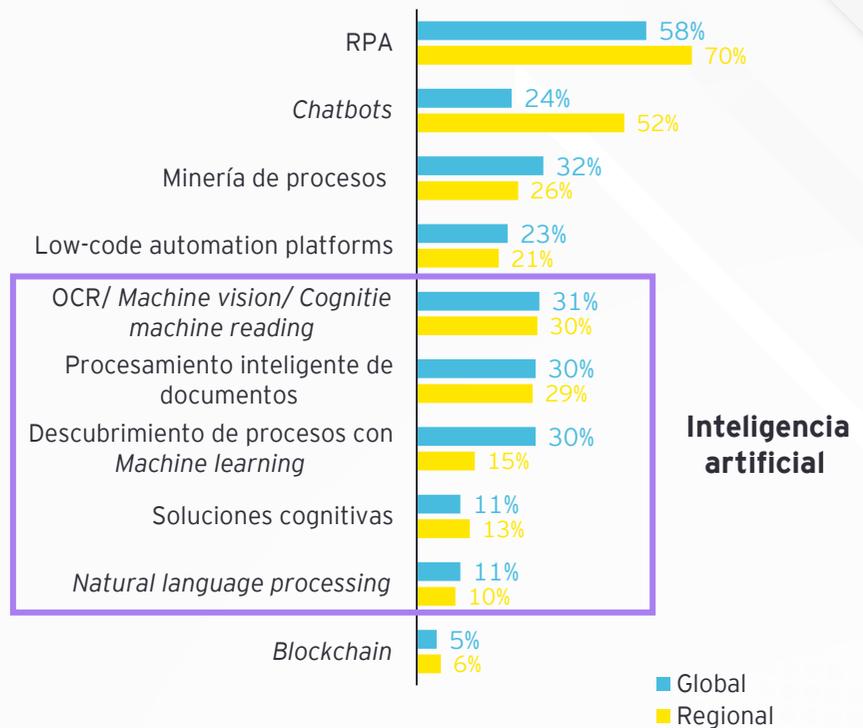
¿Su SSC/GBS cuenta con CoE (Centros de Excelencia)?



“A nivel regional un 26% de los encuestados cuenta con Centros de Excelencia frente a un 56% de los GBS a nivel global”.

Como el propósito de los CoE es el mejoramiento y la innovación, es recomendable que estos inviertan en tecnologías de última generación para lograr este fin. Las prioridades de inversión para el 2024 muestran a priori alternativas similares de herramientas entre ambos grupos, sin embargo, cabe anotar que a nivel global hay un mayor énfasis en las herramientas de minería de procesos y optimización de procesos con IA, lo cual es consistente con los hallazgos anteriormente mencionados con respecto a la búsqueda permanente de eficiencias desde diferentes ángulos de la operación.

Ilustración 15 - Prioridades de inversión tecnológica para 2024



Con estos elementos analizados en la palanca de escalabilidad e innovación, se puede inferir que los GBS globales están altamente enfocados en la optimización de procesos y, para esto, han fortalecido la gobernanza punta a punta de los procesos y utilizan herramientas tecnológicas diversas, para lograr estar a la vanguardia y en estado de innovación permanente.

AI y su uso en las cadenas E2E

Se espera incrementar uso de Inteligencia Artificial en los procesos end to end no solo para identificar oportunidades de mejora sino para optimizarlos, reducir tiempos y prever situaciones de riesgo. Algunos ejemplos de la cadena *Procure To Pay*:

- ▶ Generar automáticamente solicitudes de compra basadas en parámetros predefinidos como la descripción del artículo, la cantidad y el precio.
- ▶ Analizar los datos de rendimiento de los proveedores y proporcionar información sobre las áreas de mejora.
- ▶ Predecir los riesgos potenciales de los proveedores en función de diversos factores, como la salud financiera, el historial de cumplimiento y las tendencias del mercado.
- ▶ Generar plantillas y cláusulas contractuales basadas en parámetros predefinidos como el tipo de proveedor, la categoría del artículo y los requisitos legales.
- ▶ Analizar los datos de las facturas y cotejarlas automáticamente con los órdenes de compra y los recibos, reduciendo así la necesidad de intervención manual.
- ▶ Analizar los datos de gastos para identificar posibles oportunidades de ahorro.
- ▶ Utilizar el análisis predictivo para prever la demanda de bienes y servicios, reduciendo el riesgo de desabastecimiento y los retrasos en el proceso de recepción.

Una mirada a Colombia...

Con respecto a los procesos y servicios E2E (punta a punta) Colombia presenta rezago frente a las prácticas internacionales, principalmente en las cadenas en donde se mezclan interacciones con otras áreas como P2P y O2C. Esto se magnifica más aún cuando se compara el modelo de GPO (Global Process Owner) o gobernanza transversal del proceso y se encuentra que mientras a nivel global el 62% de los participantes manifiestan tenerlo implementado, en Colombia solo el 35% lo tienen establecido.

En lo que respecta a la optimización de procesos Colombia tiene el mayor énfasis en RPA, mientras los líderes globales cuentan con herramientas de machine learning y procesamiento inteligente de documentos e inteligencia artificial entre otros. Mientras en Colombia el 30% de los participantes manifiestan usar herramientas de IA, a nivel global el porcentaje está en 46%.

Los retos en digitalización, como se vio anteriormente, provienen de brechas tecnológicas, falta de integración de TI, falta de estandarización en procesos y sistemas en silos. Los líderes globales están afrontando estas brechas con la implementación de gobernanza transversal (GPO) (62%), mientras en Colombia solo se tiene un nivel del 31%, lo cual muestra aún la falta de madurez y aplicabilidad de este concepto.

Con respecto a la implementación de Centros de Excelencia (CoE), Colombia aparece con un nivel superior (69%) vs los resultados globales (56%), sin embargo, se observa que los CoE en Colombia siguen enfocados en inversiones en chatbots (73%), mientras a nivel global se está diversificando en inversiones como; minería de procesos, OCR, procesamiento inteligente de documentos, descubrimiento de procesos con machine learning, soluciones cognitivas y procesos naturales de lenguaje.

Al mirar el detalle comparativo entre los participantes, se encuentran varios hallazgos interesantes. Con respecto a la optimización de procesos, el 60% de los participantes están rezagados o no utilizan herramientas tecnológicas para la optimización de procesos. 77% de la muestra no utilizan tecnologías emergentes y siguen centradas en desarrollos de automatizaciones y solo el 19% de los participantes tienen más de 3 procesos punta a punta con modelos de gobernanza transversal (GPO).

Una mirada a Colombia...

Estos hallazgos reflejan que la mayoría de los CSC/GBS están rezagados en la gobernanza transversal, inversión y uso de tecnología para la optimización continua de los procesos, la obtención de eficiencias y mayor productividad.

Optimización de procesos



- Los top performers están empleando IA para optimizar sus procesos

- Más del 60% de las empresas (cuadrante III y IV) encuestas se encuentran rezagadas en cuanto a la implementación de tecnologías para la optimización de procesos

Inversión en tecnología



- El 77% de las empresas encuestadas no tienen un componente de iniciativas asociadas a tecnologías emergentes, sino que siguen centradas en desarrollar automatizaciones

Modelo GPO



- Solo 5/26 empresas encuestadas cuentan con múltiples (más de 3) procesos gestionados bajo un modelo de GPO

3.Branding - Desarrollo de una nueva marca GBS

“Los GBS son cada vez más reconocidos como incubadores para los mejores talentos y futuros líderes debido al aprendizaje interempresarial que ofrecen. Este cambio también convierte a los GBS en aceleradores de la trayectoria profesional y empleadores atractivos, lo que mejora aún más su reputación en toda la empresa”.⁵

La nueva curva S posiciona la marca de los GBS para representar el impacto del motor de transformación empresarial que tiene. Como lo mencionó el vicepresidente senior de una de las organizaciones de GBS más grandes del mundo: "Las cosas geniales e innovadoras están sucediendo ahora en GBS, pero la etiqueta de *back-office* oculta el hecho de que ejecutamos muchas capacidades core de negocio. Necesitamos establecer una nueva marca".

Con este perfil mejorado, los GBS de nueva generación atraen naturalmente nuevos talentos con experiencia en diseño de procesos enfocados en el cliente, automatización inteligente, innovación de servicios, análisis datos y procesos, entre otras. Adicionalmente, el perfil del trabajo tradicional de servicios compartidos cambia a medida que el trabajo transaccional y repetitivo se automatiza y las competencias se amplían a la resolución de problemas complejos y al compromiso con el cliente.

En consecuencia, los GBS cada vez son más reconocidos como una incubadora de los mejores talentos y futuros líderes ejecutivos por el aprendizaje interempresarial e Inter función que ofrecen. Este cambio también convierte a los GBS en un acelerador de trayectoria profesional y un empleador atractivo, lo que mejora aún más su reputación en toda la organización.

⁵ 2023. EY Global Business Services: an engine for enterprise transformation (página 8).

Para confirmar estas tendencias, el estudio indagó sobre las habilidades que contratan y forman dentro de los GBS, donde se puede observar que a nivel global los GBS, principalmente mantienen su foco en fortalecer las habilidades de diseño de procesos y mejora continua, lo cual va en línea con los hallazgos en las palancas de escalabilidad e innovación, mientras en la región se hace más énfasis en la formación de líderes para la organización.



Ilustración 15 - Habilidades que forman y contratan en los GBS

Con respecto a la estrategia de atracción del talento, el 71% de los participantes en la región consideran fundamental mejorar la experiencia de sus colaboradores. Entre las actividades que más se resaltan, está el reconocimiento en el trabajo, diseño de planes de carrera, mejora de la propuesta de valor del empleado y herramientas tecnológicas, entre otras.



Ilustración 16 - Mecanismos de atracción de talento

Ahora bien, cuando de retención se trata, los GBS han entendido que los salarios competitivos no son suficientes para atraer y retener el talento, por lo cual diversifican sus acciones en varios frentes. En la región hay un especial énfasis en la promoción de la visión de la empresa basada en el propósito (68% vs 47%), mientras a nivel global se está centran más en la revisión de la propuesta de valor de los empleados (66% vs 40%), buscando así escuchar y responder las expectativas de estos, lo cual se ha vuelto más significativo a medida que el talento es más escaso para ciertos mercados (países, funciones), roles y habilidades técnicas. (Ver Ilustración 17).

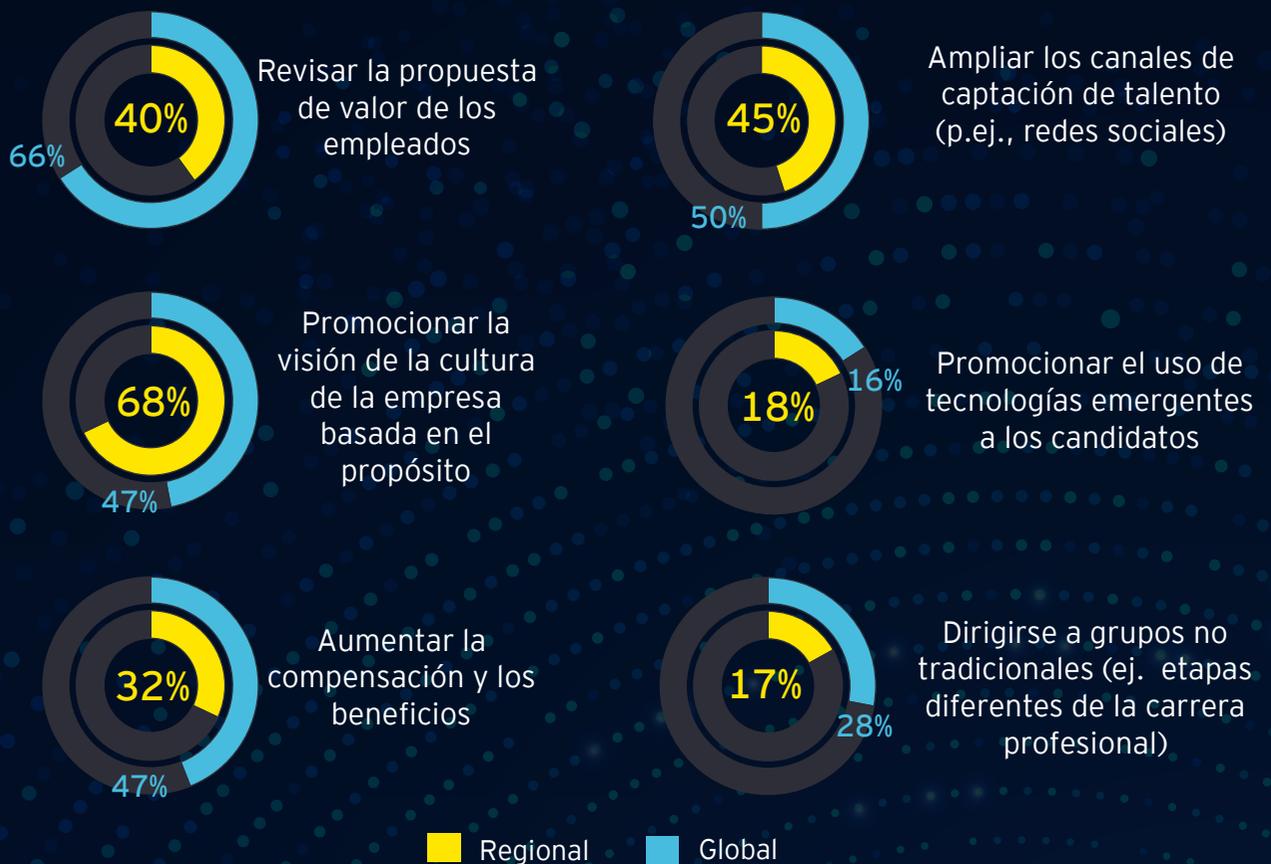


Ilustración 17 - ¿Qué esfuerzos están haciendo para atraer talento en general?

¿Y la experiencia del empleado?

Si bien la "experiencia" se puso de relieve por primera vez en el competitivo mercado de consumo, cada vez vemos mismas expectativas a nivel interno. Así pues, mejorar la experiencia del cliente interno (CX) se está convirtiendo en un aspecto crítico para los GBS al igual que mejorar la experiencia de los empleados (EX) como factor de retención, garantizar que disfruten lo que hacen y se lo trasmitan a los clientes. Algunas estrategias para promover el EX:

- ▶ Uso de herramientas y tecnología digitales que mejoren la experiencia laboral.
- ▶ Destacar las oportunidades de hacer carrera y la visibilidad.
- ▶ Garantizar el reconocimiento en el trabajo.
- ▶ Apalancarse en la propuesta de valor que incluya; salud, bienestar y trabajo remoto.

Fuente: SSON sponsor by EY. 2023. The state of global business services in 2023 and beyond (página 14).

En la agenda del talento humano se identifica la existencia de un relevo generacional, lo que lleva al estudio a indagar sobre lo que creen los GBS que motiva a la generación Z como se muestra en la ilustración.

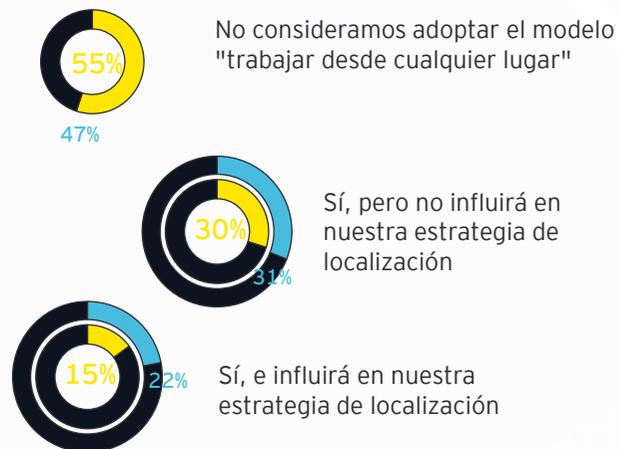
En primer lugar, se resalta el deseo de los empleados de ambos grupos de poder tener un modelo de trabajo híbrido y horas flexibles (80%), y como segundo motivador, llama la atención que para la región es sustancialmente más importante las políticas y compromisos con la diversidad, equidad e inclusión, representando un 78% vs un 57% a nivel global.

Ilustración 18 -
¿Qué creen los GBS
que motiva a la
Generación Z?



Debido a que el trabajo híbrido ha tomado tanta relevancia, se retó el resultado y se profundizó sobre posibilidad de adoptar el modelo de “trabajar desde cualquier lugar u hora”, “*Work from anywhere-anytime*”. En este punto el 55% de los GBS regionales y el 47% de los globales respondieron no estar considerando la adopción del modelo.

Ilustración 19 -
¿Considera adoptar el modelo
trabajar desde cualquier lugar?



Inclusive, cuando se les pregunta si, en caso de tomar este modo de trabajo, se afectaría su localización, el 30% en ambos grupos manifiesta que esto no tendrá ningún impacto en su estrategia de localización. Por lo cual, se espera que desde una misma ubicación en modo híbrido se apalanque en un enfoque a través de portales, dispositivos móviles, herramientas de colaboración, asistentes virtuales y quioscos que se adapta a las expectativas de los empleados sin modificar su localización.

Por otro lado, en línea con las expectativas del talento joven de encontrar políticas fortalecidas de Diversidad, Inclusión y Equidad (DEI), los GBS regionales van a la delantera en la formalización de una estrategia DEI (87% vs 61%). Sin duda, para ambos grupos, el éxito de estas estrategias repercute en una cultura más favorable, a nivel local, se le considera importante porque un perfil diverso es más representativo de la sociedad, mientras a nivel global, le dan más importancia al efecto que la diversidad trae al trabajo, al equipo y al liderazgo.



Ilustración 19 - ¿Cómo mide el impacto/éxito de su estrategia de diversidad, equidad e inclusión (DEI)?

En resumen, para posicionar la nueva marca del GBS como el incubador de la transformación de la organización, los líderes del mercado están implementando estrategias de talento que les permita diversificar en capacidades que aporten a mayores eficiencias en la operación y buscan cumplir con las expectativas de los empleados a través del mejoramiento de su experiencia, el trabajo híbrido, planes de carrera, la conformación de equipos diversos, inclusivos y equitativos que enriquezcan el trabajo y las formas de liderazgo.

La cantera interna del talento

Los cambios en el mercado laboral, la automatización y la inteligencia artificial están cambiando la mentalidad de roles laborales al trabajo orientado a las habilidades.

Más que conocer el título del puesto de trabajo, lo importante se está convirtiendo en conocer las habilidades de los empleados, de tal forma que se puedan encontrar y redistribuir capacidades existentes en la organización y no se tenga que buscar por fuera o despedir lo cual es más costoso, como lo demuestra un estudio de the Society of Human Resource Management.

Los colaboradores estarán más motivados a permanecer en la compañía si sienten que generan impacto, si enfrentan desafíos y si están obteniendo nuevas habilidades. El sentimiento de crecer permanente mente es innato en los humanos.

La IA permite identificar las habilidades y aspiraciones profesionales de los empleados, al igual que los hace coincidir con proyectos, rutas de mejoramiento de habilidades y movilidad transversal en las organizaciones, mediante la creación de hub de habilidades que eliminan los silos de información y habilita a que el empleado tenga mejor acceso al conocimiento y a oportunidades de crecimiento.



Pablo Salvador
Finance Consulting Leader
EY Latinoamérica Norte

Una mirada a Colombia...

La principal diferencia según los resultados en este pilar es el foco que los líderes hacen frente a la contratación y formación de sus empleados. A nivel global los CSC/GBS se centran en formar y contratar a sus empleados en el diseño de procesos y mejora continua (58% vs 38% -Col) mientras que para los GBS/CSC su fortaleza está en la formación de habilidades de liderazgo (62% vs 25% - Global).

En los CSC/GBS colombianos se resalta el compromiso con las prácticas DEI, en donde un 88% de los participantes afirman tener estrategias al respecto vs un 53% a nivel global.

Es de resaltar que el 85% de los encuestados, afirman estar enfocados en la experiencia de empleado mediante mejora de la propuesta de valor, visibilidad de las oportunidades de carrera y reconocimiento en el trabajo.

Experiencia del empleado



- Las empresas de los cuadrantes I y II se destacan por implementar estrategias para mejorar la experiencia de los empleados, lo que a su vez mejora la experiencia de los clientes.

- Algunas de las estrategias son: promoción de la marca y mejora de la propuesta de valor, visibilidad de las oportunidades de carrera y reconocimiento en el trabajo.

4.El rendimiento que mejora la credibilidad del GBS

“Los GBS ahora tienen una única fuente auditable de verdad sobre el rendimiento y pueden comunicar con precisión su impacto en la productividad, la calidad del servicio y el valor agregado”.⁶

Los esfuerzos en la palanca de escalabilidad e innovación no se pueden quedar solo en la operatividad de los procesos, sino que se deben estar encadenados y reflejados en el incremento de mayor valor agregado y desempeño del GBS. La credibilidad de GBS mejora al compartir y aplicar información sobre su desempeño.

En la primera curva S de GBS, las funciones y los equipos operativos definen y rastrean los KPIs individualmente, lo que da lugar a acusaciones, señalamientos y falta de comparabilidad. En la nueva curva S de los GBS se promueve la utilización de sistemas centralizados, permitiendo que múltiples habilitadores tecnológicos trabajen juntos como un ecosistema integrado. De tal forma que se pueda disponer de una única fuente de información y, por tanto, una única “versión de la verdad” sobre el rendimiento y así comunicar con precisión su impacto en la productividad, la calidad del servicio y el valor final.

La nueva generación de GBS mantiene la propuesta de valor de reducción de costos y mejora en eficiencias como la base de su operación y a partir de ahí se posiciona como un socio estratégico del negocio que ayuda a anticiparse a las necesidades de los clientes finales. Una vez el GBS se convierte en un área basada en datos, puede ser un asesor estratégico para la alta gerencia, apoyando las decisiones proactivas que impacten los ingresos y márgenes y que sean fuente de creatividad e innovación para el core el negocio.

⁶ Maria Saggese. 2023. Discover what's next for global process owners

La nueva propuesta de valor

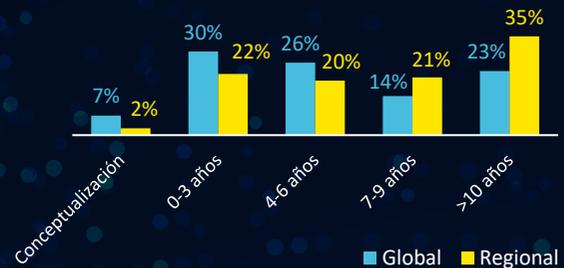
Los CSC/GBS tradicionales siguen centrados en los costos, a pesar de que se pensaría que, al llevar décadas de estandarización, optimización e integración, los GBS ya han logrado este objetivo, pero no es así. Ante la inflación, los cambios en los márgenes y el aumento de los costos siguen siendo una prioridad. Algunas formas de generar valor más allá de los costos:

- ▶ Conducir la transformación digital en toda la organización mediante la centralización de operaciones, que le permite entender, evaluar e implementar la tecnología.
- ▶ La optimización de actividades mediante la eliminación de actividades repetitivas y, en un sentido más avanzado, la automatización de actividades que no generan valor.
- ▶ Proporcionar información precisa oportuna y procesable para impulsar una mejor toma de decisiones, habilitada a través de *Big Data* y *Analytics*.
- ▶ Tener recursos dedicados a la innovación dentro del GBS usando el modelo de experimentación, intercambio de conocimiento y sistema de educación tradicional (70/20/10).

Entendiendo que, para llegar a una GBS que trasciende de las actividades transaccionales, con el uso de las nuevas tecnologías y las utiliza como palancas para evolucionar a servicios de mayor valor agregado y estratégico para la organización, se necesita un tiempo considerable en la evolución de sus procesos y sus capacidades del talento, el estudio se interesó por analizar si el tiempo de consolidación de la operación de lo CSC/GBS iba de la mano con la evolución de sus servicios.

La mayoría de los GBS regionales (56%) encuestados llevan más de 7 años consolidados, como se evidencia en la Ilustración. Esta experiencia inicialmente permitiría esperar que los participantes han tenido un tiempo considerable para estabilizar sus operaciones, cumpliendo con sus indicadores y entregando la promesa de valor de ahorros y eficiencias. Los GBS de nueva generación ha partido de este punto de estabilización de operaciones, o curva, para evolucionar a un siguiente nivel que les permite convertirse en proveedores de valor a través de servicios basados en datos con impacto en aspectos estratégicos del negocio principal de la organización.

Ilustración 20 - ¿Cuál es el nivel de consolidación de su SSC/GBS?



Al preguntarle a los participantes cómo definen el valor que le entregan a la organización, en ambos grupos se observa aún la mentalidad de estar enfocados en la reducción de costos y consecución de eficiencias mediante la digitalización. Se observa una tendencia en la contribución en la innovación de nuevas alternativas para expandir el negocio y, de forma más tímida, el impacto sobre variables estratégicas como contribución en ingresos, márgenes y reconocimiento en el mercado.

Ilustración 21 - ¿Cómo se define el valor que su GBS/SSO aporta a la empresa?



Para lograr mayor precisión en la respuesta, se indagó sobre el portafolio de servicios de los GBS. Para los GBS de la región, predominan los servicios transaccionales en un 81% vs 74% a nivel global. En la región la evolución a servicios de mayor valor agregado se ha realizado principalmente con la gestión de datos maestros y FP&A (Análisis y planeación financiera), y en menor medida con los servicios de la planeación, producción y logística de la cadena de suministros.

En general, es importante resaltar que hay un camino por recorrer en la oferta de servicios de mayor valor agregado. Si bien los servicios transaccionales seguirán teniendo una mayor preponderancia por ser la base de los GBS, al ampliar el número de servicios que se abren con las herramientas tecnológicas y la gestión basada en datos, es razonable esperar que los GBS regionales puedan llegar a niveles superiores al actual 26% de estos servicios como lo muestra la senda de los GBS globales.

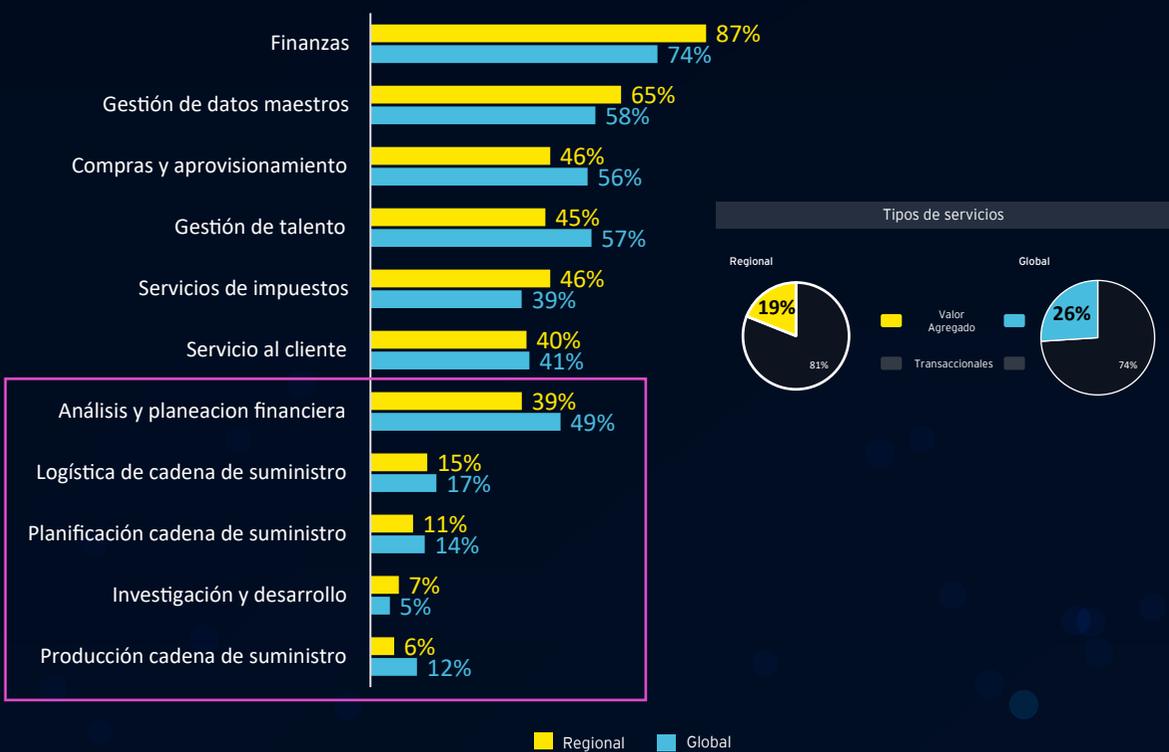


Ilustración 22 - ¿Qué servicios ofrecen los GBS?

Para estar preparado para la evolución de los servicios, los GBS deben consolidar sus prácticas con recolección y análisis de datos, con herramientas avanzadas de analítica y tecnologías emergentes como IA.

En la región, se observa que los principales usos de la analítica en las empresas participantes se encuentran en la identificación de ineficiencias en los procesos (65%) y en procesos transaccionales de planeación y gestión de reclamos. El uso en ambos grupos se centra en mayor medida en servicios transaccionales, mientras que servicios de mayor valor como mejora del talento (people analytics), impulso a las ventas y desarrollo de nuevos productos aún no representan una inversión considerable, a excepción de los análisis en el proceso de compra al pago.

Adicionalmente, no es de sorprender los resultados cuando se analiza a profundidad del uso de las herramientas analíticas en los GBS.

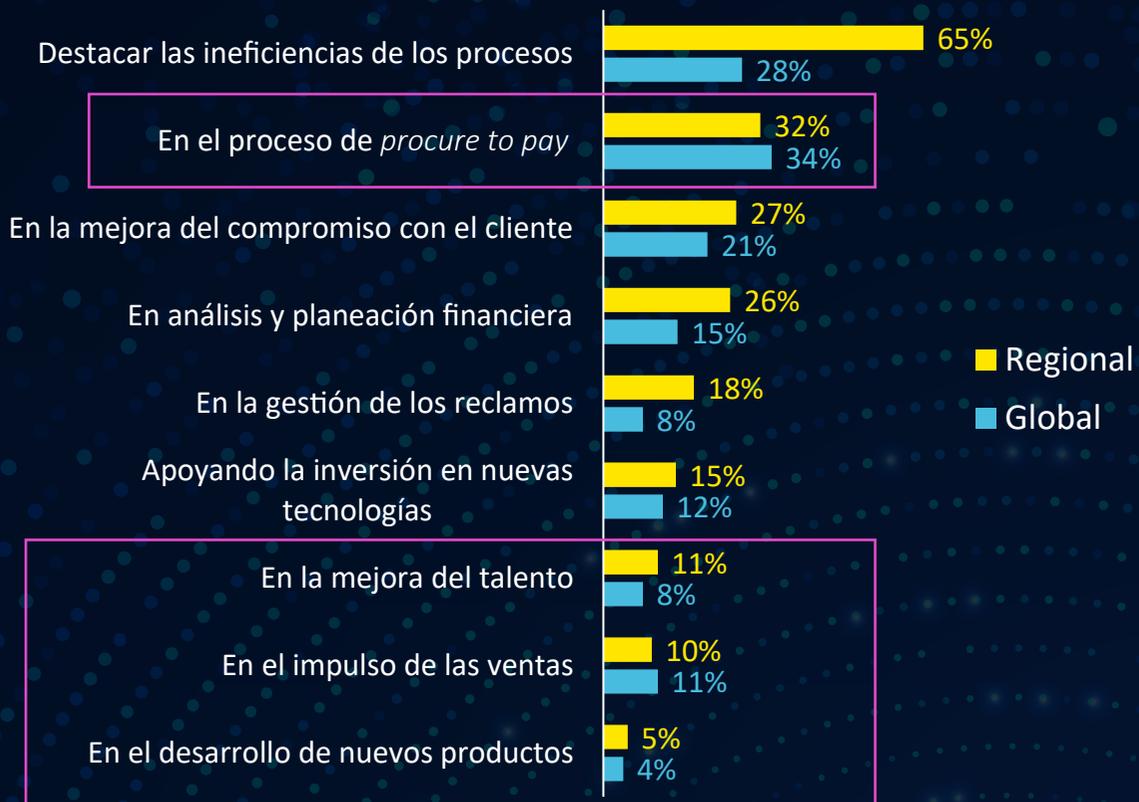
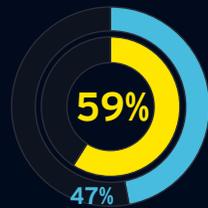
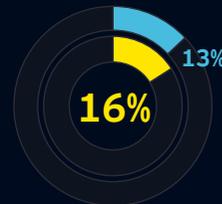


Ilustración 23 - ¿Cuáles han sido sus mayores victorias hasta la fecha, en analítica de datos

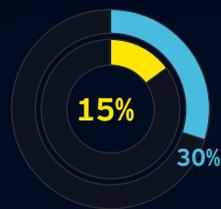
En general, la región está principalmente centrada en la reportería descriptiva, en un 59% vs un 47% a nivel global, mientras los GBS globales han incrementado el uso de analítica avanzada, predictiva y en algunos casos particulares, el uso de analítica prescriptiva, la cual plantea alternativas de cómo optimizar sus procesos y determinar qué pueden hacer y cómo deben hacerlo para que los pronósticos se cumplan.



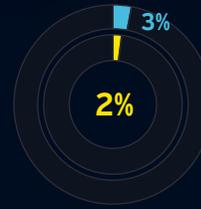
Reporting (es decir, lo ocurrido)



Reporting predictivo (es decir, lo que es probable que ocurra)



Advance Reporting (es decir, informes interpretativos)



Reporting prescriptivo (es decir, cómo podemos hacerlo realidad)

■ Regional ■ Global

Ilustración 24 - ¿Cómo describiría el nivel de madurez de la analítica de su SSC/GBS?

Conclusiones

En conclusión, para un GBS consolidado, multifuncional, multipaís y multinegocios, con procesos punta y punta y con optimización de procesos constante y automatizaciones apalancadas en tecnología, no es evidente el sutil cambio necesario para dar el paso al siguiente nivel de evolución de los GBS de la nueva generación.

El presente estudio refleja que el nivel de evolución actual de los GBS de la región es medio-alto y, para avanzar al siguiente nivel y convertir a los GBS regionales en los líderes de la transformación de sus organizaciones, estos deben centrar su foco en el cliente y habilitar sus procesos con herramientas tecnológicas de punta que mantenga las eficiencias y ahorros, a la par que le sume una capa de servicios de valor agregado que le permitan generar experiencias memorables al cliente, al empleado y le aporten a la organización ideas de alto impacto para el negocio.

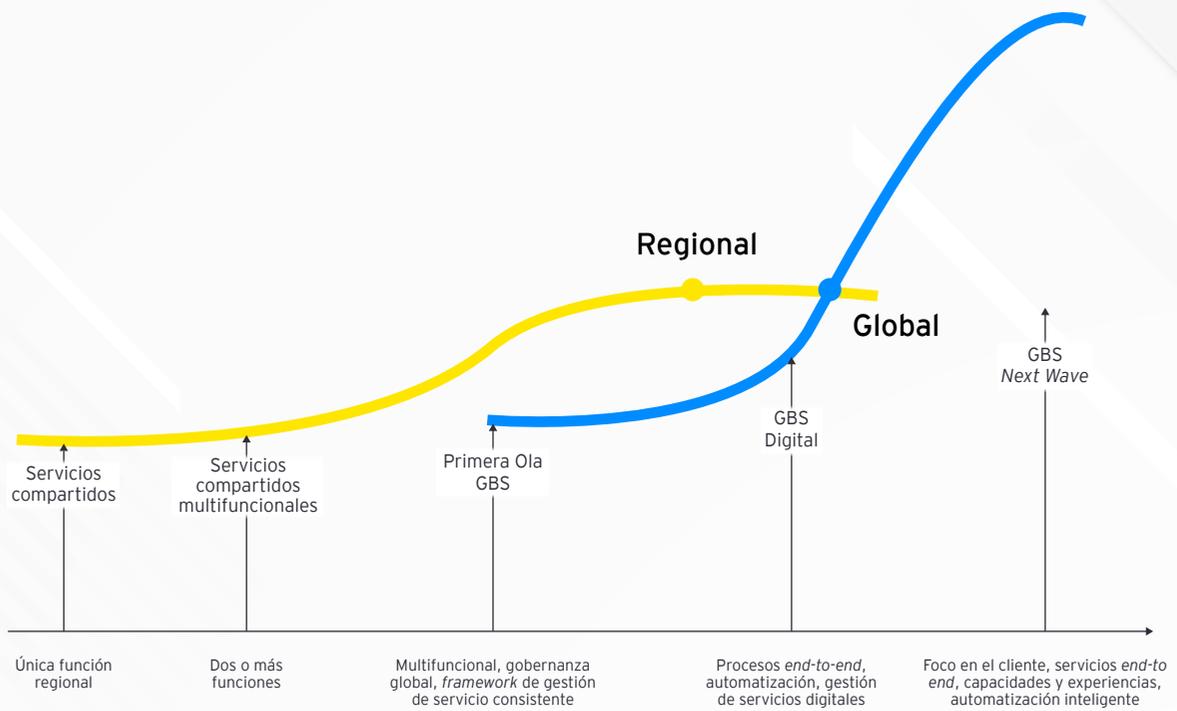


Ilustración 25 - Nivel de evolución GBS regional y global

Para hacer el cambio de curva y acceder a nuevos potenciales, los GBS regionales deben centrarse en cuatro palancas de evolución:

- ▶ **La experiencia**, centrada en el ser humano y el cliente, logrando entender sus expectativas para reflejarlo en el diseño de los procesos y de las herramientas tecnológicas, de tal forma que el servicio personalizado se complemente con análisis de datos que se anticipe y solucione sus necesidades de negocio, creando experiencias memorables.
- ▶ **La escalabilidad e innovación** que les permitirá tener procesos fluidos de punta a punta con una gobernanza transversal dedicada al mejoramiento continuo con herramientas de inteligencia artificial, mejorando así la experiencia al empleado y redireccionando sus esfuerzos en servicios de mayor valor agregado para los clientes.
- ▶ **El branding** a nivel “marca empleadora” posicionará al GBS como el punto de entrada para evolucionar en la organización, atrayendo y formando talento diverso, especializándolo en la transformación y mejora constante y satisfaciendo sus expectativas laborales.
- ▶ **El rendimiento** permitirá encadenar los resultados de los pilares anteriores en unos resultados de un mayor valor agregado para la organización y será el habilitador de unos servicios basados en datos que lo conviertan en una pieza clave en las conversaciones estratégicas del negocio.

Bibliografía

SSON (2023). *SSON´s State of the Shared Service & Outsourcing Industry - Global Market Report 2023*.

SSON e EY. (2023). *The State of Global Business Services in 2023 and Beyond*.

EY. (2023). *Global Business Services: An Engine for Enterprise Transformation* (Saggese, Maria, Mason Scot).

Contactos



Santiago Pinzón

Vicepresidente de Transformación Digital ANDI y Director Cámara de Industria Digital y Servicios ANDI

spinzon@andi.com.co



Mateo De Los Ríos Vélez

Associate Partner
Consulting EY

mateo.de.los.rios@co.ey.com

Acerca de EY Colombia

EY es líder global en servicios de aseguramiento, impuestos, transacciones y asesoría. Las ideas y servicios de calidad que proveemos nos ayudan a construir credibilidad y confianza en los mercados de capitales y en las economías alrededor del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplirle con lo que prometemos a todas las partes interesadas.

Haciendo esto jugamos un papel crítico en la construcción de un mejor entorno para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades.

© 2019 EYGM Limited.

Todos los derechos reservados.

Acerca de la ANDI

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), es una agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa. Fue fundada el 11 de septiembre de 1944 en Medellín y, desde entonces, es el gremio empresarial más importante de Colombia. Está integrado por un porcentaje significativo de empresas pertenecientes a sectores como el industrial, financiero, agroindustrial, de alimentos, comercial y de servicios, entre otros. La sede principal de la ANDI se encuentra en Medellín y cuenta con sedes en Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Manizales, Pereira, Santander de Quilichao y Villavicencio.



In line with EY's commitment to minimize its impact on the environment, this document has been printed on paper with a high recycled content.

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

[ey.com](https://www.ey.com)



CÁMARA DE LA INDUSTRIA
DIGITAL Y SERVICIOS