

CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS: TRANSFORMACIÓN REALIZADA

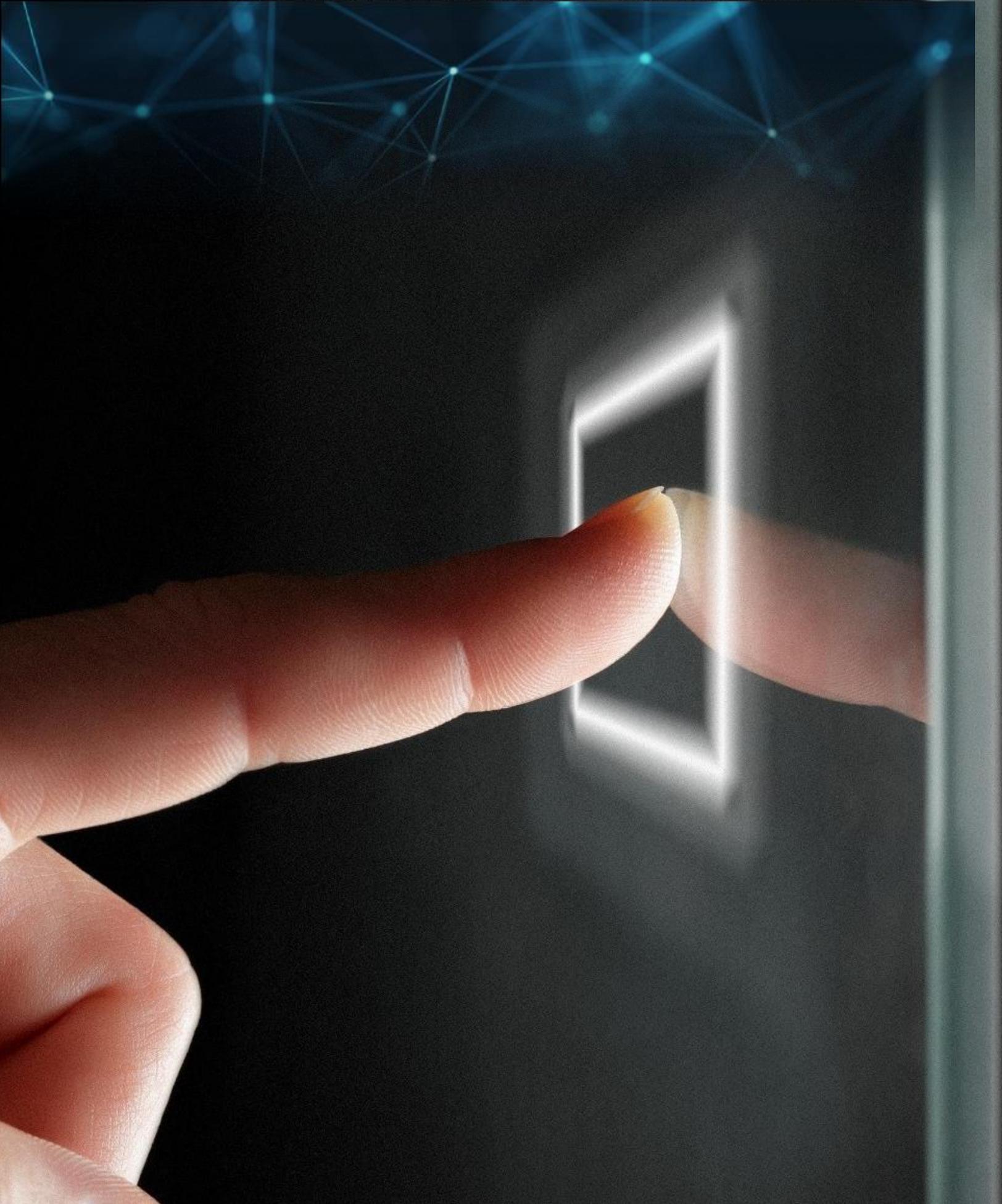
Por qué "*digitalizar*" es el diferenciador de valor para el modelo de los GBS

Quinta Encuesta de
Servicios Compartidos
Colombia 2021

EY
Building a better
working world

**COB
ANDI**

**MÁS
PAÍS**



Advertencia

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

BIENVENIDA



SANTIAGO PINZÓN

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

Desde la ANDI hemos venido trabajando por más de 8 años en impulsar el desarrollo y consolidación de nuestro país como uno de los mejores destinos en Centros de Servicios Compartidos - CSC en Latinoamérica y Centros Globales de Servicio - GBS en el mundo. La inversión e instalación de CSC y GBS en los últimos 5 años en Colombia, confirman el potencial que tenemos.

Desde la Cámara de Industria Digital y Servicios de la ANDI, como único gremio especializado en el país, realizamos actividades de representación y vocería, asesoría, misiones de negocios, capacitación y la construcción de información oportuna y técnica para explicar y posicionar el impacto social y económico, que tiene este modelo de gestión empresarial, en el país y en las regiones.

Por esto mismo, estamos muy satisfechos de presentar este estudio, resultado de la alianza estratégica con EY, el cual ofrece información actualizada sobre los avances en transformación digital, caracterización del sector, y la manera en que han operado los CSC en medio de la pandemia generada por el Covid-19 en Colombia, entre otros aspectos.



JAVIER QUINTANA

Socio EY Consulting

En esta 5ª edición de la Encuesta de Servicios Compartidos - Capítulo Colombia, resaltamos el papel que tuvieron estos centros durante la pandemia provocada por el COVID-19, papel justificado principalmente por sus altos niveles en infraestructura digital, la cual fue uno de los factores más importantes que apalancaron el camino hacia la estabilización de todas las operaciones impactadas.

Con lo anterior y la coyuntura actual de pandemia, los CSC se transformaron para tener otras prioridades, alinear las operaciones, adoptar y/o invertir posiblemente a futuro que respalden las decisiones del CSC y de los negocios a que presta servicios.

Hay oportunidades interesantes a la vista para los CSC. Esperamos que este informe, con el apoyo de la ANDI y con los resultados de la encuesta, le ayude a navegar su viaje hacia lo que viene a continuación y pensar en los asuntos importantes de transformación de los Centros de Servicios Compartidos con perspectiva global y aterrizado a lo local.

CONTENIDO

Información demográfica de la encuesta
[Pág. 4](#)

Disrupción del negocio
[Pág. 6](#)

Importancia de los CSC
[Pág. 7](#)

Apoyando las prioridades empresariales
[Pág. 9](#)

¿Qué se necesita para una transformación digital?
[Pág. 12](#)

Tendencias tecnológicas actuales
[Pág. 14](#)

Talento Humano
[Pág. 15](#)

Conclusiones
[Pág. 18](#)

ENTREVISTAS

EL MODELO GBS RESISTE BIEN LA CRISIS
Christian Mertin
Socio EY Líder de Soluciones Globales
(Global Business Services - GBS)
[Pág. 8](#)

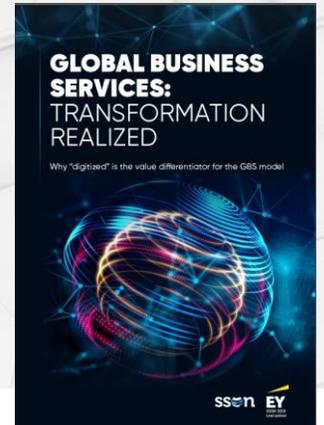
FORTALECER LO QUE HEMOS GANADO EN DIGITALIZACIÓN
Juan Guillermo Osorio
Gerente Servicios Grupo EPM
[Pág. 13](#)

SUMMA GESTIONA LA PANDEMIA MEDIANTE LA RESILIENCIA
Martha Ligia Delgado
Gerente Summa by Grupo Argos
[Pág. 16](#)

Información demográfica de la encuesta

Se puede afirmar que en Colombia hay más de 90 organizaciones que tienen formalmente establecidos modelos de servicios compartidos... A continuación presentamos las características demográficas de los CSC encuestados en Colombia (los 30 CSC que respondieron la encuesta ANDI - EY 2021).

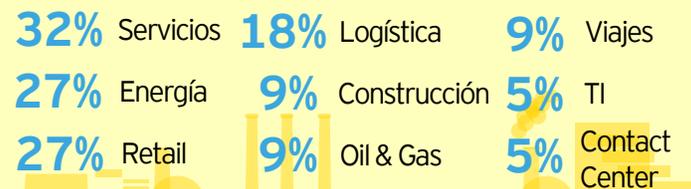
Así mismo, incluye algunas prácticas globales por parte de los Centros Globales de Servicios (Global Business Center - GBS), como resultado de una encuesta realizada por EY y SSON (Shared Services & Outsourcing Network) en 2020.



Ciudades donde están localizados los CSC

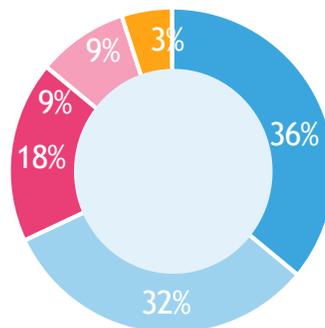


Industrias



Cantidad de empleados en el CSC

- Más de 500 empleados
- De 101 a 200 empleados
- De 201 a 500 empleados
- De 1 a 150 empleados
- De 1 a 50 empleados



En comparación con el año 2019, los CSC en Colombia muestran una tendencia al crecimiento. Se evidencia un aumento de los centros con más de 500 empleados, en donde hubo un incremento de 8 puntos porcentuales comparados con la encuesta en su versión anterior...

Otros Datos:

70% CSC con alcance a países Latinoamericanos, **17%** a Norteamérica y Canadá, **7%** Europa, **3%** Oceanía.

56% de los CSC soportan en idioma Inglés, **25%** portugués, **13%** francés, **3%** alemán.

70% de los CSC prestan servicios financieros, **36%** prestan abastecimiento, RH, TI, **10%** de los CSC prestan servicios soporte al Core y otros menores.

50% de los CSC atienden entre 4 a 5 Unidades de Negocio, **27%** menos de 3 Unidades de Negocio, **18%** más de 10 Unidades.

Disrupción del negocio

Si bien el objetivo principal de GBS es apoyar a las empresas en sus operaciones diarias, los primeros seis meses de 2020 presentaron altos niveles de disrupción que probaron los límites de cualquier organización de prestación de servicios.

¿Qué tan "disruptiva" es la industria en la que opera?



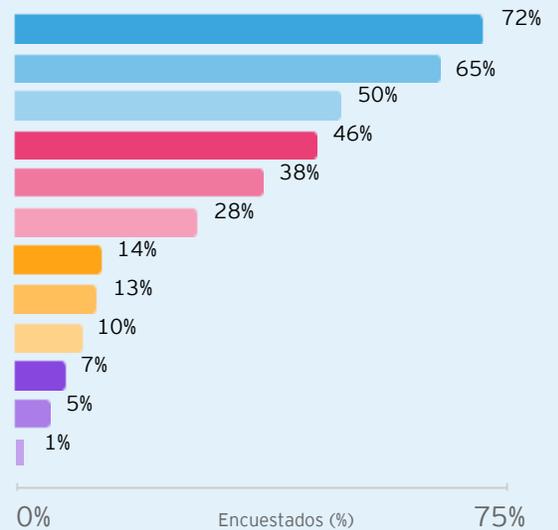
Más del 80% de los GBS encuestados confirmaron que estaban experimentando niveles moderados a altos de interrupción en su industria. Y aunque en este momento estas interrupciones son impulsadas principalmente por la pandemia, también son el resultado de los desafíos de las continuas presiones de costos y la digitalización:

Global

¿Qué tendencias actuales están causando la mayor disrupción para su empresa?

Los encuestados pueden elegir varias respuestas

- Preocupaciones causados por la pandemia
- Presión de costos
- Digitalización
- Interrupción de la cadena de suministro (por ejemplo: virus COVID-19)
- Crecimiento / reducción de la economía en determinadas regiones o países
- Competencia de empresas emergentes alternativas / innovadoras
- Calentamiento global / sostenibilidad
- Fluctuaciones monetarias
- Proteccionismo / guerra comercial
- Inestabilidad geopolítica
- Brexit
- Otro



Colombia

Durante los próximos 3 años, ¿cuáles son sus principales objetivos y prioridades en el CSC?

- 39%** Implementación de modelo de mejora continua
- 28%** Expansión del portafolio de servicios
- 13%** Outsourcing total o parcial de sus procesos internos

Global

Durante los próximos 3 años, ¿cuáles son sus principales objetivos y prioridades en GBS?

- 63%** Digitalización de Operaciones GBS
- 59%** Revisión del costo operativo
- 52%** Extensión alcance funcional/ mover a actividades de valor agregado

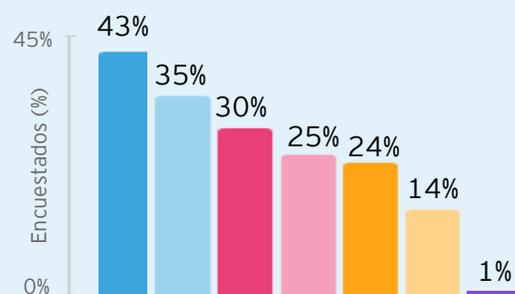
Importancia de los Centros de Servicios Compartidos

En la encuesta de SSON de 2020, un tercio de las empresas globales confirmaron que ya estaban operando como GBS, con otro 30% confirmando que planeaba mudarse a GBS dentro de cinco años. El modelo sigue superando sistemáticamente el rendimiento de sus pares "no GBS" en cualquier número de métricas. En la actualidad, vemos claramente en la capacidad de GBS para aprovechar más ampliamente los beneficios de la automatización y apoyar la transformación digital de la empresa...

Global

Si tiene (o planea tener) un GBS, ¿cuáles son sus principales objetivos en los próximos 5 años?

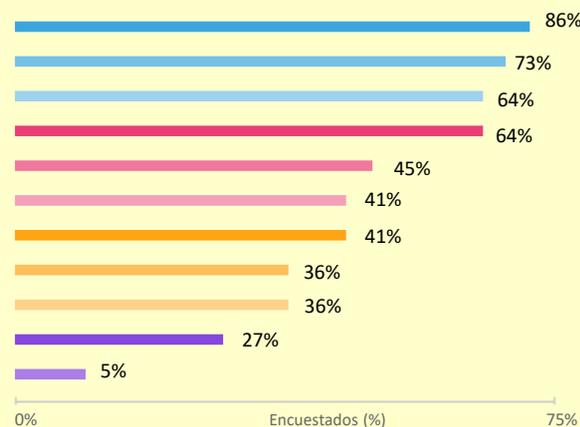
- Automatización apalancada / tecnología inteligente para la eficiencia
- No GBS
- Ampliar el alcance incorporando nuevas funciones
- Apoyar la agenda de cambio digital empresarial / Transformación
- Agilidad del servicio
- Impulsar el análisis de toda la empresa
- Otro



Para Colombia, los CSC proyectan una alta importancia con objetivos de mejorar la eficiencia, reducir costos, mejorar la experiencia del cliente y calidad y oportunidad de los servicios:

Colombia

- Mejorar la eficiencia, reducir costos de operación e incrementar la capacidad para prestar servicios de apoyo
- Mejorar la experiencia del cliente
- Aumentar la agilidad organizacional para responder a los cambios en el negocio
- Mejorar la calidad y oportunidad de los servicios prestados
- Disrupción tecnológica
- Proveer información al negocio que soporte la toma de decisiones
- Aportarles a los resultados del negocio (ej. Mejorar capital de trabajo, clientes, etc.)
- Mejorar el ambiente de cumplimiento y mitigación de riesgos de los servicios prestados
- Desarrollar un pool de capital humano en beneficio de toda la organización
- La expansión y diversificación geográfica de la empresa
- Otro



89%

De los CSC encuestados en Colombia cuenta con recursos para seguir invirtiendo en tecnología a pesar de las consecuencias que ha tenido la pandemia en Colombia. Esto es importante no solamente para lo tecnológico sino a su vez para el talento y excelencia operacional de los CSC.

EL MODELO GBS RESISTE BIEN LA CRISIS

Entrevista con Christian Martin,

Socio EY Líder de Soluciones Globales (Global Business Services - GBS)



P: La encuesta indica que casi la mitad de las funciones de GBS planean digitalizar sus operaciones como resultado de la pandemia. ¿Cómo ve esto reflejado en sus discusiones con los líderes de GBS? ¿Dónde se encuentran hoy?

CM: GBS ha superado la crisis relativamente bien. El modelo ha demostrado su eficacia: ha habido pocos fallos, por así decirlo. El hecho de que GBS esté construido sobre equipos virtuales, procesos estandarizados, etc., lo ha sostenido. Sin embargo, existen aprendizajes definidos en torno a la sostenibilidad del modelo virtual que están alimentando los planes futuros. Sabemos, o podemos asumir, que un modelo 40/60 definirá las operaciones futuras: el 40% del personal regresa a la oficina y el 60% opera virtualmente.



Así, los trabajos virtuales presentan oportunidades interesantes, pero al mismo tiempo, GBS debe respaldar las prioridades empresariales actuales: costo y el efectivo. El modelo que creo que encaja es aquel en el que GBS está en el centro y ofrece un incremento de valor para el negocio. Ya estamos viendo más interés en los GBS respecto a proporcionar soporte de procesos de ventas, soporte de marketing, etc.; áreas que solían estar fuera de los límites, ya que se consideran demasiado "especiales".

Este es un buen momento para que los GBS aprovechen el impulso de los éxitos recientes, mientras que gran parte del negocio ha estado luchando y fomentando la entrega de servicios adicionales. La financiación es un problema, por supuesto, nadie tiene mucho dinero para gastar, pero eso no significa que no se deba planificar con anticipación. Ahora es el momento de redactar conceptos futuros, incluso si no puede ejecutarlos. En uno o dos años, cuando el negocio se establezca y tenga los presupuestos para invertir en estos conceptos, podrá moverse rápidamente.

Sin embargo, esto depende de cómo se considere el GBS internamente o de la posición que se haya labrado por sí mismo. Si el GBS se ve como back office entonces el contexto de costos, se puede resolver a través de BPO que prevalece sobre cualquier otro. Pero si GBS se ve como un negocio, entonces puede hacer mucho más.

P: Aunque la digitalización está prevista para el futuro, solo unas pocas funciones de GBS están bien y verdaderamente en un camino digitalizado. ¿Por qué?

CM: Para el viaje en digitalización de una empresa, la organización del GBS se convierte en una de las claves más importantes para que realmente suceda. Primero, está la estrategia. Sin duda, se acabó el tiempo de las mejoras incrementales de RPA. Sí, cumplieron con sus objetivos, pero hoy, la oportunidad y el pensamiento tienen que ver con la plataforma como un repositorio integrado y automatizado para digitalizar y automatizar los procesos del negocio de un extremo a otro. Las empresas pueden permanecer en el camino de la RPA, solucionando los problemas a medida que ocurren, o pueden adoptar un enfoque disruptivo que produzca beneficios mucho mayores. Por ejemplo, al cuestionar si se requiere un proceso de T&E: si puede vincular una tarjeta de crédito para asignar directamente a las cuentas, ¿por qué todavía necesita administrar un proceso? Las organizaciones pueden quedarse demasiado atascadas en la evaluación de casos de casos de negocio que liberan a un puñado de FTE cuando la oportunidad es invertir en una plataforma de automatización e2e holística.

La segunda pieza trata sobre la organización y aquí la "interfaz" contiene toda la magia. Ya hay movimientos hacia el procesamiento de procesos end-to-end sin contacto, lo cual es genial, pero la digitalización no se trata de permanecer dentro de las paredes de la empresa. Se trata de integrar la interfaz del cliente con aplicaciones basadas en web. Piense en facturas. La interfaz cambia las reglas del juego y el celular lo permite con clics y aplicaciones, sin necesidad de manuales de instrucciones. Por tanto, veo la interfaz como una gran oportunidad para mejorar la experiencia del cliente, proporcionar más valor y permitir que las personas piensen realmente sobre lo que GBS puede ofrecer y cómo conectarse con los clientes de formas más significativas.

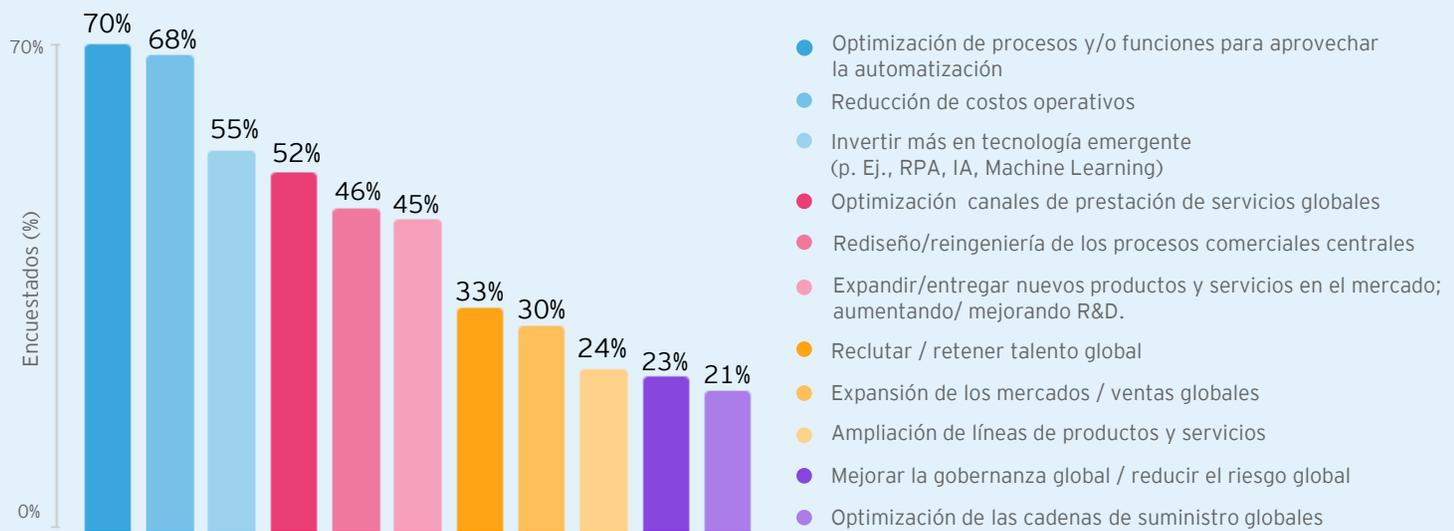
Apoyando las prioridades empresariales

Alineado con sus objetivos

Según la encuesta Global, las prioridades empresariales actuales se centran en garantizar que estén en condiciones de explotar la automatización y continuar reduciendo los costos operativos. Sin embargo, la automatización es más eficaz cuando los procesos están estandarizados y bien definidos, y de hecho, ven la optimización funcional y de procesos como una de las principales prioridades de la empresa. Otras prioridades incluyen invertir más en tecnología emergente y rediseñar los procesos para lograr un rendimiento óptimo.

Global

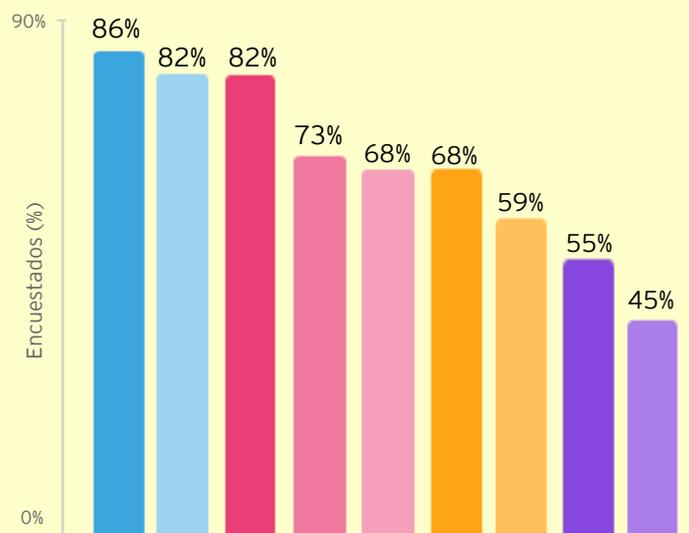
¿Cuáles son las principales prioridades estratégicas de su GBS?



Para Colombia, los resultados de la encuesta muestran que las principales prioridades de los CSC están alineadas con las tendencias globales, como es: mejorar la calidad de los servicios y/o procesos, reducir costos de operación, ser el *apalancador* de innovación y automatización, gestión de datos y la estandarización de los procesos y sistemas:

Colombia

- Mejorar la calidad de los servicios y/o procesos
- Mejorar la eficiencia y reducir los costos de operación
- Innovación y automatización
- Aumentar la disponibilidad y calidad de los datos
- Estandarizar sistemas y procesos
- Mejorar la experiencia de usuario
- Mejorar la gobernanza t la transparencia de los procesos
- Mejorar los tiempos de respuesta

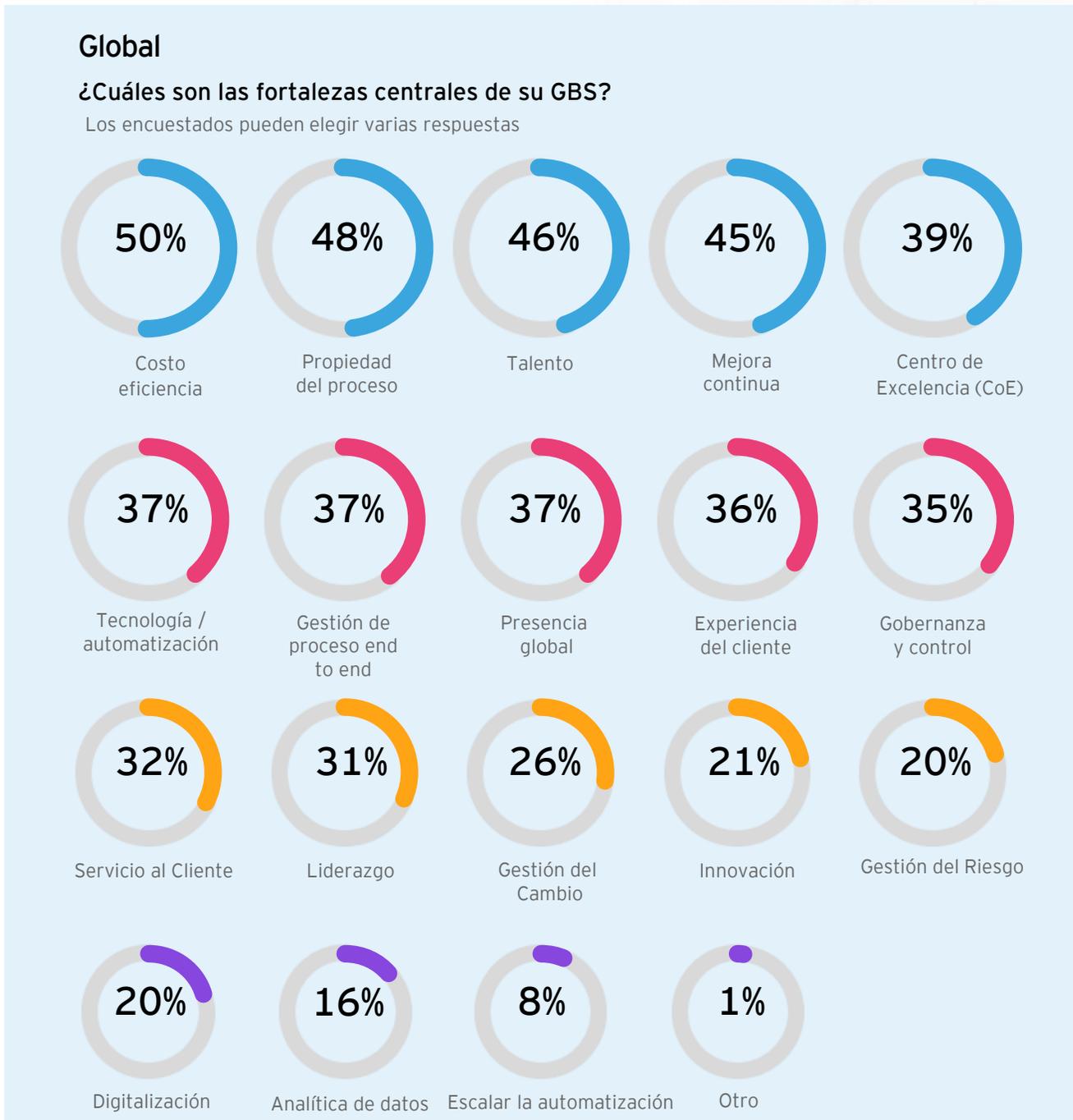


Apoyando las prioridades empresariales

Alineado con sus objetivos

Como vemos a continuación, las oportunidades reales para impulsar el valor, la digitalización y la transformación dependen de que GBS asuma un papel de liderazgo en el aprovechamiento de la automatización y las competencias cognitivas. Cuando algunos GBS se encuentren rezagados en este sentido, deberán priorizar esto para impulsar la transformación empresarial.

Muchos GBS aprovechan los CoE para desarrollar las siguientes fortalezas:



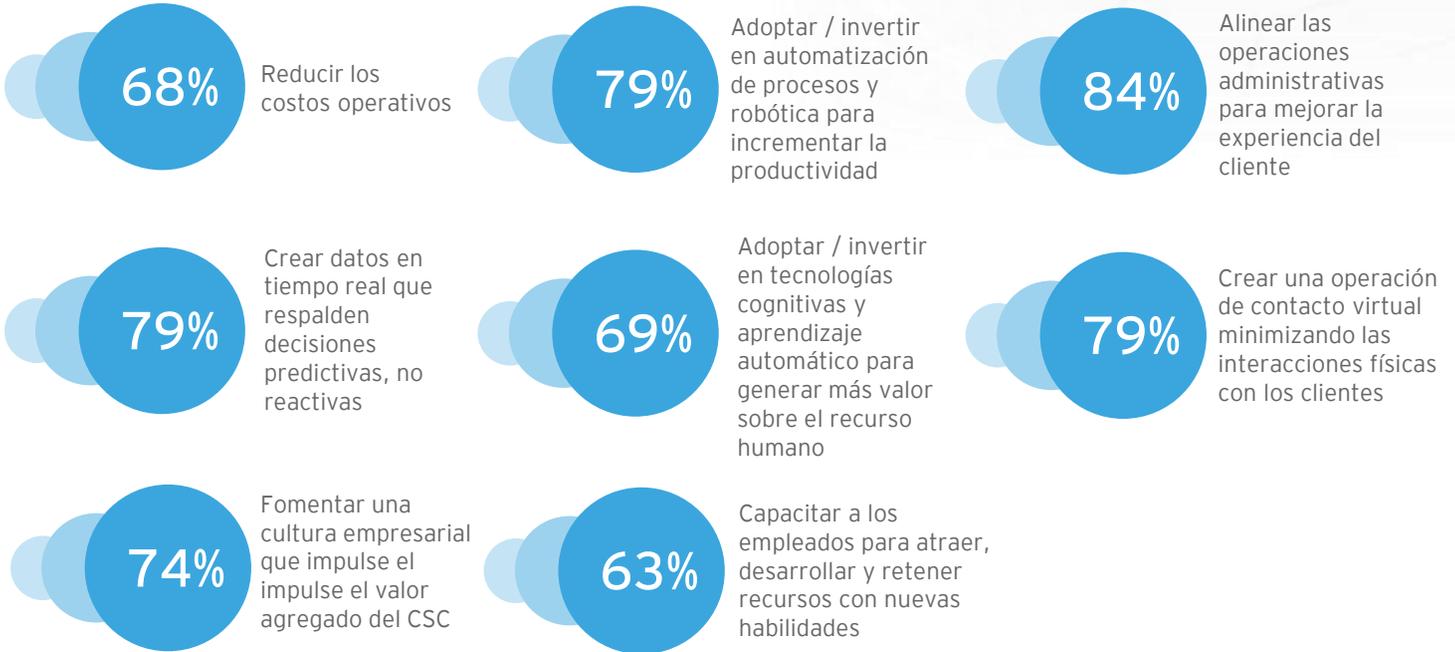
Capacidades que se piensan altamente evolucionadas a nivel global (v.g. innovación o analítica avanzada), aún están en camino de ser fortalezas. Los GBS siguen especializados en costo-eficiencia, mejora continua, servicio al cliente y consolidación de necesidades globales.

Apoyando las prioridades empresariales

Alineado con sus objetivos

Porcentajes de empresas que consideran **"Muy Importante"** los siguientes objetivos del GBS en la estrategia de operaciones post Covid-19

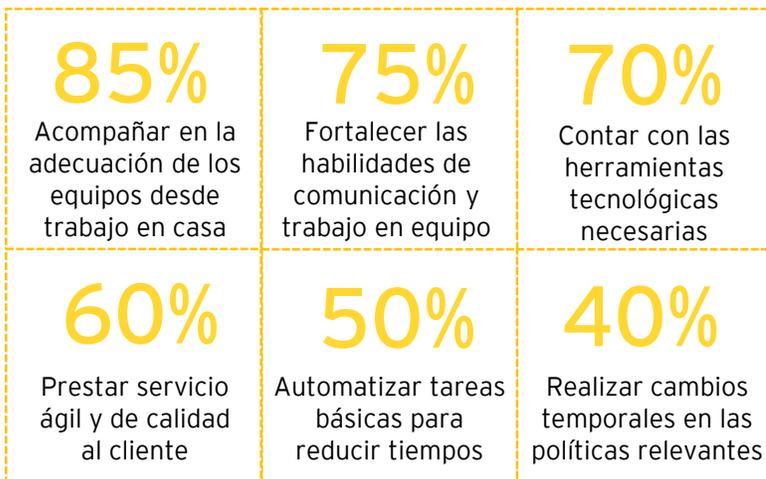
Global



Entendiendo lo anterior, la encuesta permite destacar el desarrollo de nuevas habilidades requeridas que permitan potencializar las capacidades de los empleados maximizando su productividad ante las nuevas modalidades de trabajo remoto bajo altos estándares de sistemas de seguridad y protección de datos, creando valor agregado, así como en obtener control sobre las decisiones del proceso E2E.



Para los CSC en Colombia, las principales acciones realizadas para adaptarse al trabajo remoto durante COVID-19:



Colombia

¿Qué tan preparadas están los CSC colombianos para adaptarse a la "nueva normalidad"?



¿Qué se necesita para una transformación digital?

El potencial de GBS para impulsar en la empresa la transformación digital es significativa, dada su comprensión inherente de la tecnología y su experiencia en la estandarización de procesos.

Global



Los Centros de Servicios Compartidos son un modelo eficaz para optimizar los costos e impulsar el rendimiento de las organizaciones a través de la automatización. En la medida en que la pandemia reciente ha impactado la evolución de los CSC...

Hay sin duda un reconocimiento con relación a la necesidad palpable de digitalizarse...

Basado en lo anterior y considerando el panorama para Colombia, los Centros de Servicios Compartidos destacan en sus principales retos la adopción de una estrategia digital, evolución de los servicios, gestión de data analytics y retener el talento humano, como asuntos de importancia en la disrupción del negocio y soportado en CSC.

Colombia



FORTALECER LO QUE HEMOS GANADO EN DIGITALIZACIÓN

Entrevista con Juan Guillermo Osorio,
Gerente Sevicios Grupo EPM



P: ¿Cómo ha sido el proceso de evolución digital en el CSC de Grupo EPM?

JGO: El CSC desde que inició ha potencializado la evolución tecnológica y digital en EPM, iniciando con la implementación del BPMS porque este era un pre requisito para poder monitorear, tener trazabilidad de los procesos y tener un orquestador que llevara las transacciones End-to-End. Así hemos ido incorporando nuevas tecnologías como la robótica en procesos, *chatbots* y todo lo que tiene que ver con la evolución digital. Ahí el CSC ha sido pionero y/o punta de lanza en conjunto con el Grupo EPM.

P: ¿Qué tanto éxito ha tenido el CSC de Grupo EPM en la adopción de la digitalización hasta la fecha?

JGO: Ha sido un éxito rotundo porque desde que arrancó el CSC siempre hemos inyectado en la cultura de las personas el ADN digital. La adopción de nuevas tecnologías y herramientas nuevas, como el BPMS, es complicado pero ya hoy en día tenemos casi todos nuestros servicios operando en esta plataforma con integraciones a otros aplicativos o softwares que soportan los distintos procesos de la empresa, entonces el BPMS es un ejemplo que potencia la transformación digital que hemos vivido hasta ahora.

P: La mayoría de CSC definen sus iniciativas de digitalización como "pasar a la automatización de procesos". ¿Cómo ve este caso en el CSC de Grupo EPM, es suficiente?

JGO: Yo considero que más que automatizar, es optimizar los procesos. Su fin es mejorar los servicios previo a la aplicación de palancas tecnológicas. No es solamente inyectar tecnologías o automatizar *per se*, es aplicar la multicanalidad, dejar procesos pulcros para que luego se detecten ineficiencias y aplicar ahí la automatización. Si se centra sólo en la automatización se podrían automatizar ineficiencias y es lo que queremos evitar.

P: Año tras año vemos que la "falta de habilidades" está limitando la capacidad de los CSC para expandirse o escalar la automatización. ¿Cómo explicas eso en el CSC de Grupo EPM?

JGO: Sí hay una limitación y tiene que ver con la cultura. Es un tema generacional porque en EPM el promedio de antigüedad de las personas son 15 o 20 años y eso nos sucede a varias empresas en donde las personas con una edad superior no adoptan la tecnología ni los desarrollos que soportan los procesos con la misma agilidad que los millennials. Es un cambio cultural y un relevo generacional que se irá dando a medida que transcurra el tiempo.

La ventaja es que en Grupo EPM tenemos unos ejercicios de transformación cultural y dentro de nuestra estrategia tenemos iniciativas enfocadas en el ADN digital; entonces como empresa se está abriendo el camino para que esa falta de habilidades se supla.

P: La encuesta global indica que al menos el 30% de los CSC tienen un mandato para toda la empresa de transformación digital. ¿Por qué ese número es tan bajo? ¿Y qué podría cambiar eso?

JGO: Puede ser una cifra baja mirada desde el contexto regional o global porque las empresas son de sectores más tradicionales donde el foco no está todavía en esa transformación digital. Pensaría que eso ha ido cambiando por esta ola digital que está llegando, porque la pandemia ha obligado a aprender a utilizar nuevas herramientas y a cambiar la cultura de la adopción de nuevas tecnologías. Eso seguirá cambiando y ese porcentaje irá aumentando en los próximos años.

P: ¿Los CSC serán los llamados a hacer la transformación digital del negocio o se mirarán desde una perspectiva más individual aparte del negocio?

JGO: Los centros de servicios evolucionarán en la medida en la que demostremos la promesa de valor con economías de escala, optimización, sinergias y sobre todo en eficiencias de costos a través de la inyección de tecnologías. Así los negocios confiarán más en nosotros y entregarán los procesos que se consideren transaccionales. El CSC en el Grupo EPM estamos enfocados por mandato solo a los procesos de soporte, pero vamos a ir apalancando y apoyando al negocio en todas las estrategias digitales.

P: ¿Cómo ve la evolución del CSC de Grupo EPM como resultado de las interrupciones que hemos visto este último año?

JGO: Al inicio tuvimos dificultades pero no estábamos tan desprevenidos porque teníamos muy buena infraestructura que sirvió para la estabilización y la rápida normalización de las operaciones. Con esto, se potencializó el autoservicio y se desestimuló la atención presencial, porque ya se disponen de equipos y programas que gestionan automáticamente los servicios con iguales o mejores beneficios.

"Se debería fortalecer lo que hemos ganado hasta el momento en digitalización y autoservicio, porque es fuente de alta productividad en los CSC"

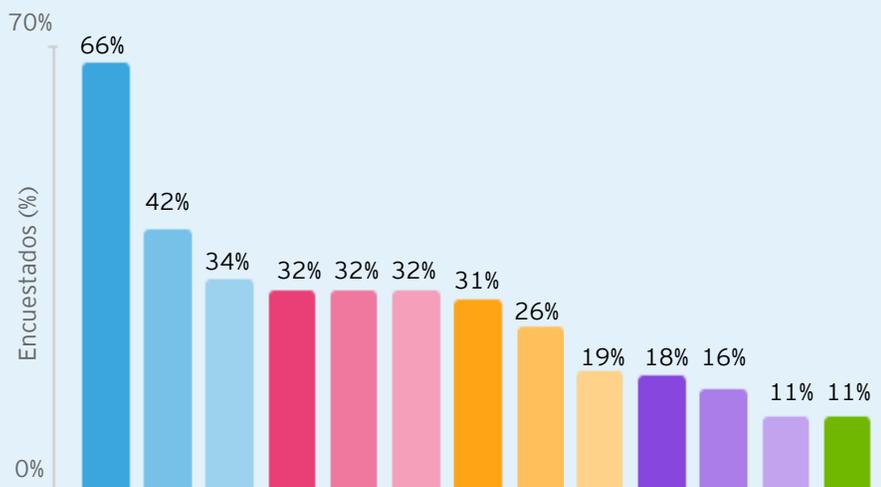
Tendencias tecnológicas actuales

La digitalización juega un papel importante en la construcción de un modelo de prestación de servicios más resistente para resistir. Al día de hoy, la tecnología digital más comúnmente aplicada sigue siendo RPA por mucho: 66% en comparación con la siguiente lista, "computación en la nube", con 42%.

Global

¿Qué tecnologías emergentes ha implementado en su GBS?

- Automatización robótica de procesos
- Computación en la nube
- Minería de procesos / Descubrimiento de procesos
- Inteligencia artificial / Sistemas expertos
- Machine Learning
- Chatbots
- Visión artificial / OCR
- Analítica avanzada
- Procesamiento de lenguaje natural (NLP)
- Voz a texto / Texto a voz
- Internet de las Cosas
- Herramientas de traducción de idiomas
- Blockchain



La implementación de soluciones digitales en centros de servicios compartidos avanza a pasos agigantados en el mundo, así como en Colombia.

Las temáticas en desarrollo son relativamente similares (Automatización, Cloud, IA, Machine Learning, Analítica, entre otros). Sin embargo, aún existen brechas importantes en la adopción práctica de soluciones en Colombia comparada con niveles internacionales...

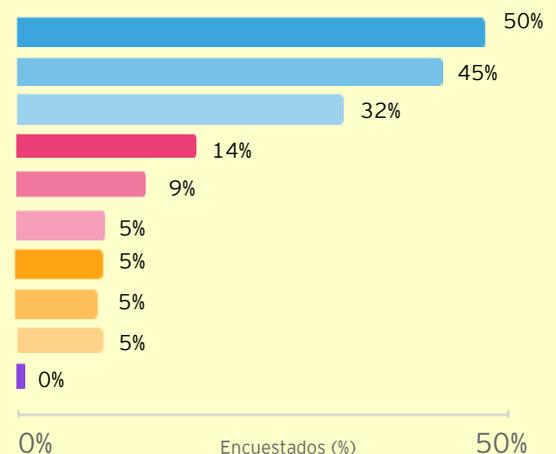
Algunos de los líderes de CSC en Colombia se refieren a los retos para ser más digitales:

“Vamos hacia la digitalización y esto genera inquietudes en nuestra gente porque ven énfasis en habilidades difíciles de desarrollar de ceros...”

“Aún tenemos brechas en lo fundamental operativo... sistemas ERP desaprovechados, problemas de calidad de datos y procesos aún desarticulados...”

“La cultura digital debe ser un propósito corporativo... no sólo un énfasis por robotizar y simplificar estructuras...”

Colombia

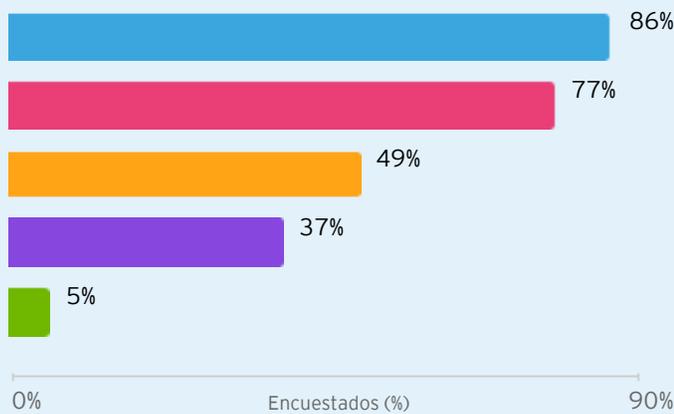


- Implementación RPA
- Workflow - BPMs
- Cloud computing / Servicios en la nube
- Implementación de CRM
- Implementación Inteligencia Artificial y/o Machine Learning
- Implementación ERP
- Implementación IoT - Internet de las cosas
- Blockchain
- Analítica de datos
- Implementación de realidad virtual y aumentada

Talento humano

Si bien las habilidades permanecen por debajo de los niveles requeridos, la estrategia para la mayoría de GBS es "retener y volver a capacitar" en apoyo de un valor agregado de mayor nivel (86%). Se ha destacado el futuro del trabajo como una solución para desarrollar la resiliencia.

Global



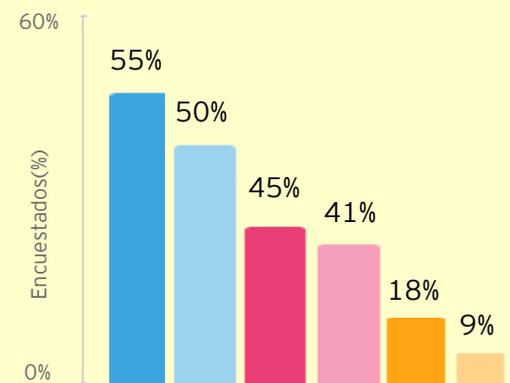
¿Qué define su estrategia de 'fuerza laboral'?

- Retener y volver a capacitarse para obtener habilidades de alto nivel / valor
- Adoptar la automatización de procesos para reducir la dependencia de mano de obra (reducir el personal transaccional)
- Adoptar soluciones ML / de tipo cognitivo para generar más valor de la mano de obra calificada
- Aplicar los principios del futuro del trabajo (p. Ej., trabajadores autónomos)
- Otros

Colombia

Los resultados de la encuesta para Colombia van también en la misma línea de retener el personal y desarrollar nuevas competencias (inclusive *soft skills*) con un 55%, seguido de la flexibilidad laboral con un 50% y estrategias de reconocimiento por el buen trabajo realizado (45%).

- Desarrollo de nuevas competencias (analíticas y de servicio al cliente)
- Flexibilidad laboral (teletrabajo, part-time, entre otros)
- Estrategias de reconocimiento
- Beneficios complementarios (bonos, medicina prepagada, descuentos, etc)
- Plan de carrera
- Otros



41%

Rotación de personal en sus CSC menor al 5%. Un 32% de los encuestados tienen una rotación entre 5% y 10%.

82%

De los CSC enfocan su presupuesto en asuntos de formación en orientación al cliente. Un 77% dedica su presupuesto a fortalecer *soft skills*.

" Cuidamos la parte personal de los colaboradores, el manejo del tiempo laboral vs el tiempo en familia, entregamos formación en herramientas y buenas prácticas de trabajo remoto, se establecieron mecanismos de comunicación permanente para mantener a las personas informadas de todas las novedades respecto a la pandemia y a las operaciones de la Compañía, se crearon nuevos espacios de conexión virtual en los que se ganó al poder conectar al tiempo a las personas de todos los países "

Summa GESTIONA LA PANDEMIA MEDIANTE LA RESILIENCIA

Entrevista con Martha Ligia Delgado,
Gerente Summa by Grupo Argos



P: ¿Cómo la disrupción generada por la pandemia impactó las operaciones de Summa?

MLD: La disrupción impactó positivamente las operaciones en Summa porque terminó de confirmar o acelerar decisiones que venían siendo analizadas de forma más tímida, y con base a esto, se visualizó la posibilidad de generar saltos cuánticos frente a las ideas de implementación que teníamos. Desde mi punto de vista, las compañías como los centros de servicios son las que mejor han apropiado la virtualidad, pues se logra vencer uno de los paradigmas y es que los centros de servicios no podían trabajar de forma remota.

Es ahí donde esta apropiación de la tecnología, que se ha venido realizando hasta el día de hoy, logra que las personas pueden tener mejores resultados y mejor desempeño en los procesos, significando que los indicadores críticos mejoren durante la pandemia.

P: ¿Qué hizo para adaptar Summa su modelo para encarar estos inesperados retos?

MLD: Por un lado había un camino recorrido, pues en asuntos de teletrabajo Summa tenía más de 150 personas en dicha modalidad. Ya existía un conocimiento de cómo actuar, qué aprovisionar y cuál era la infraestructura tecnológica necesaria. Por otro lado, apropiar las capacidades de nube de forma rápida: en un fin de semana logramos obtener la capacidad no solamente del trabajo remoto del Centro de Servicios, sino soportar la operación de las 14.000 personas que componen el Grupo Empresarial Argos. Esto ha significado soportar todas las operaciones de 4 negocios con estrategias diferentes.

También, para antes de la pandemia, en Summa habíamos tomado la decisión de que todos los colaboradores debían tener computadores portátiles, pues una de las cosas que hemos buscado es seguir las tendencias en materia tecnológica y en capacidades humanas se tengan a disposición, para tener una compañía totalmente moderna y acorde a las realidades.

Por otro lado, para encarar rápidamente otro reto fue cómo dotar a cada una de las personas con los elementos de oficina que se requerían. Muy importante para nosotros fue trabajar lo psicológico en las personas, con esto estábamos venciendo cualquier miedo o inquietud, no solo originado por la pandemia sino también al estar expuestos a trabajar en su lugar de residencia y manejar los distintos

“En materia de salud física y mental no escatimamos recursos, sobre todo en la mental, pues si una persona mentalmente está bien no importa los retos, es capaz de adaptarse rápidamente. Es una directriz de nuestro CEO de Grupo Argos cuidar la salud de nuestros colaboradores y sus familias”

P: ¿Cuál fue la contribución más valorada por los clientes de Summa durante el último año?

MLD: Los más valorado por nuestros clientes fue como logramos mantener un equilibrio entre la salud física y mental de nuestros colaboradores y los indicadores de gestión de operación dentro del Centro de Servicios. Ese balance es lo que se está valorando enormemente, pues es una balanza en la cual no puede haber inclinación para ninguno de los dos lados. Lograr tener las personas con salud, anímicamente bien y rindiendo en lo que corresponde es nuestra mayor contribución.

Los niveles de servicio mejoraron porque logramos entender que, en la virtualidad, se trata de un equilibrio de forma cuidadosa familia-trabajo. Las reuniones son más eficientes, mayores niveles de concentración, los tiempos se tornan más efectivos. Hay que armonizar efectivamente para que no haya una saturación de las personas en la no distinción entre el trabajo y casa.

Nuestros propios psicólogos fueron puestos para entrevistar a cada una de las personas en suma para poder identificar sus necesidades físicas, económicas y psicológicas y poder entrar con medidas concretas de parte de Summa a respaldar a nuestra gente... No podemos sacar soluciones genéricas para todo el mundo, deben ser empáticas con la situación de cada una de las personas, ahí es donde radicó el éxito.

Summa GESTIONA LA PANDEMIA MEDIANTE LA RESILIENCIA

Entrevista con Martha Ligia Delgado,
Gerente Summa by Grupo Argos



P: ¿Cuáles son las prioridades que como GBS tiene Summa en los próximos meses pensando en el mundo post pandemia?

MLD: La principal prioridad es la salud física y mental de nuestros colaboradores; el core del negocio radica en las personas por ser una empresa de servicios y es allí donde debemos enfocarnos. La segunda prioridad es continuar mejorando cada día la operación actual, con todo este mundo de la digitalización, la pandemia nos demostró una democratización no solamente de salud sino de acceso a la tecnología. El conocimiento emergente es justamente apropiar dichos accesos para cada uno de los procesos que se tienen dentro en el Centro de Servicios y esto nos está llevando a la tercera prioridad y es la innovación organizacional. Nos encontramos entonces frente a una triada, que debe manejar un gran equilibrio entre sus tres componentes:



Nos encontramos en Summa trabajando como una compañía empática, en donde necesito conocer en individualidad a las personas para entender que está pasando y ver cómo la compañía puede ayudar... Estamos frente a una customización donde se exige más de nosotros como administración, pero hay una mayor certeza de las acciones que se están implementando y lo que se espera lograr con ellas.

“Para los clientes el éxito fue haber mantenido el equilibrio, para nosotros el éxito fue estar pendiente de cada una de las personas del punto de vista físico, mental y económico...”

P: Nuestra encuesta resalta que el talento es fundamental para sobreponerse al hoy y proyectar el futuro. ¿Cómo Summa orienta sus esfuerzos en materia de equipo, talento y nuevas capacidades?

MLD: Para ser coherente con todo lo que he dicho, hay un equipo humano conformado por diferentes disciplinas pendientes de la salud física y mental de los colaboradores, su dedicación es a esta tarea específicamente. Lo segundo, es que hemos dedicado este tiempo, a la par que hemos mantenido la operación, a adquirir nuevas capacidades y nuevos conocimientos. Vamos hacia la digitalización, lo cual puede generar inquietudes en la gente, pero en la medida que las personas sienten que están siendo formadas con nuevos *skills* que van a ser demandadas en el presente y futuro, de alguna manera da tranquilidad a esa gestión del cambio previa; estamos enfocados capacitando a las personas en dichas temáticas. Lo anterior, no solamente va en términos de tecnología, sino en otras competencias adicionales que como seres humanos necesitamos seguir desarrollando como adaptabilidad, flexibilidad, empatía y capacidad de influir.

También le apuntamos a la diversidad, equidad e inclusión, porque cuando desarrollamos estas capacidades y son del primer orden, hace que las personas se sientan reconocidas, valoradas y partícipes de todo este proceso de transformación que hoy la humanidad si o si está viviendo. Creo que además de ser capacidades que se están desarrollando y hacen parte de la esencia de Summa, es decir, es un pilar de su cultura y esencia que hoy estamos fortaleciendo y nutriéndola con profundidad y conocimiento.

Nosotros los CSC somos casi el primer empleador de muchas de las personas que contratamos, pues son recién graduados o jóvenes terminando estudios. Ahí es donde nosotros hacemos ese mega esfuerzo de terminar de completar ese perfil de las personas para ser competentes frente al mercado, pues el solo hecho de tener colaboradores a cargo, trae la responsabilidad de formarlos.

CONCLUSIONES

¿Es diferente el contexto global? ¿Dónde están las brechas?
¿Está lejos Colombia, o incluso lideramos?

Tanto compañías multilatinas como corporaciones internacionales perciben ventajas en la adopción y migración hacia Colombia de operaciones de servicios compartidos. Durante los últimos dos años, Colombia se ha posicionado como uno de los 3 lugares predilectos para activar modelos de servicios compartidos regionales / globales en Latinoamérica.

1. La devaluación del peso colombiano nos posiciona como opción de costo favorable
2. Colombia es un país de organizaciones multilatinas ... servicios compartidos es parte del lenguaje empresarial
3. El talento profesional disponible y la fuerza laboral capacitada son reconocidos a nivel regional / global
4. Colombia es reconocido como país preferente de inversión, aunque la calificación de riesgo tendiente al alza
5. Masificación uso de TICs y buen nivel de conectividad
6. Cultura de servicio natural inherente a la cultura país
7. No existen beneficios tributarios específicos en materia de servicios compartidos, pero los compensa el costo
8. Bajo nivel de bilingüismo

En el contexto regional / global qué se percibe de Colombia como potencial locación de GBS



Es necesario destacar que el 23% de los CSC en Colombia pretenden seguir ampliando la cobertura a nivel regional (alcance continental) y evolucionar y ampliar su cobertura para prestar servicios globales.

“Durante los últimos dos años Colombia se ha posicionado como uno de los 3 lugares predilectos para activar modelos de servicios compartidos regionales / globales en Latinoamérica”

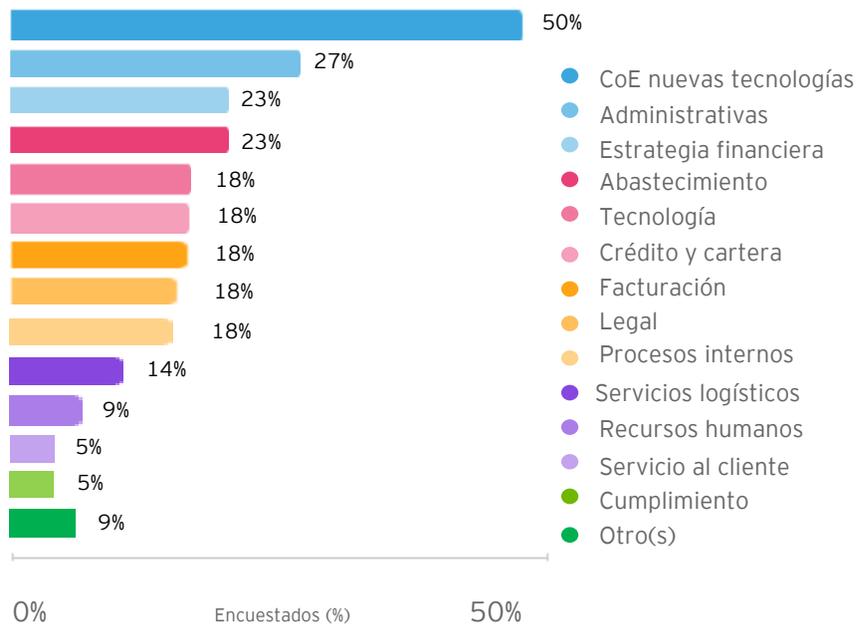
CONCLUSIONES

¿Es diferente el contexto global? ¿Dónde están las brechas?
¿Está lejos Colombia, o incluso lideramos?

Servicios Compartidos en Colombia, realidades que denotan evolución y transformación

Los CSC (y los GBS) navegaron de manera admirable la crisis de la pandemia y hoy están muy bien posicionados para liderar la transformación digital en muchas empresas y expandir su portafolio.

De acuerdo con la encuesta, los CSC en Colombia tienen algún interés estratégico en expandir su portafolio de servicios actual a:



“Los modelos de Servicios Compartidos vivirán en los próximos 2 años la mayor transformación de su historia. El mundo virtual y el talento sin límites potenciarán el valor”

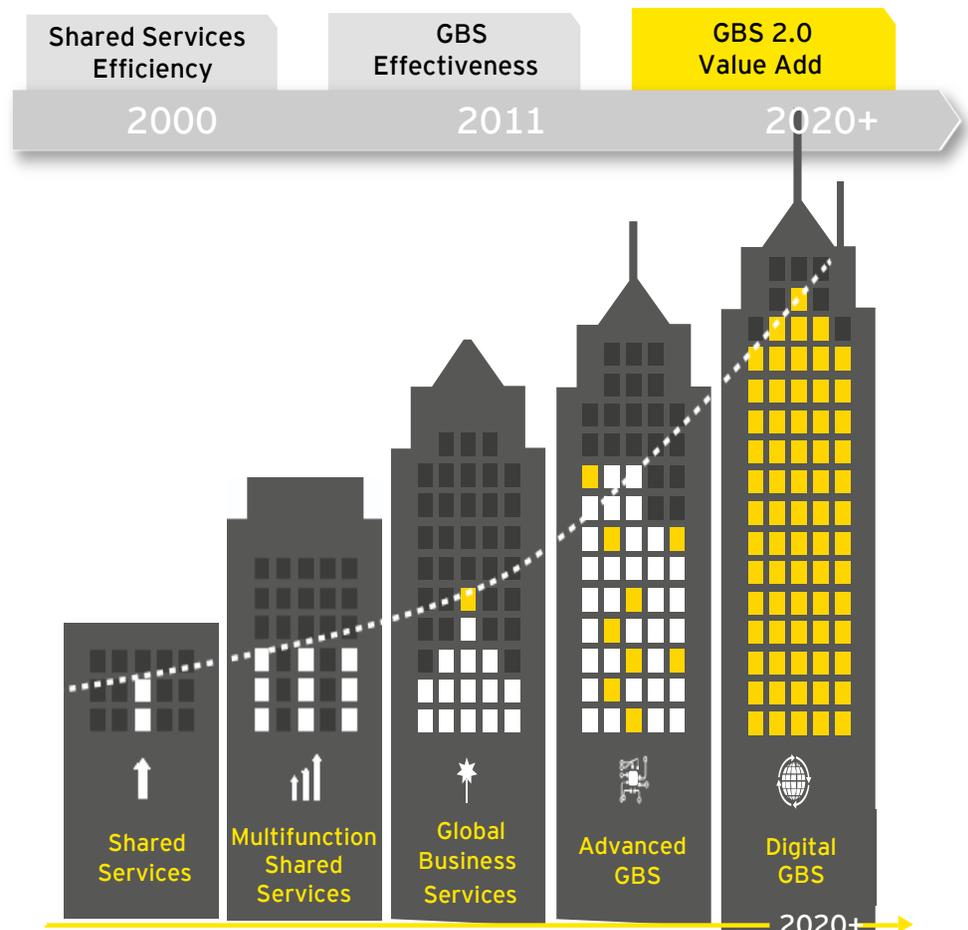


CONCLUSIONES

¿Es diferente el contexto global? ¿Dónde están las brechas?
¿Está lejos Colombia, o incluso lideramos?

Bajo diferentes modelos y caminos incluso acelerados por la pandemia, los Centros de Servicios Compartidos (CSC) están contribuyendo en las empresas al camino de la transformación digital.

- ✓ Servicios Compartidos en **Colombia** (y en el mundo) es una filosofía vigente, y la evolución de los modelos en **Colombia** no se aleja de las tendencias globales.
- ✓ **Colombia** está en camino de convertirse en un mercado maduro para establecer operaciones de servicios compartidos y ser un referente regional en esta materia
- ✓ La digitalización de los modelos no es una tendencia. Es una realidad, y el avance es visible hoy en la mayoría de los CSC en **Colombia**.
- ✓ Los centros de servicios compartidos navegaron admirablemente por la contingencia del **COVID**, y están empoderados para avanzar con su agenda digital
- ✓ La **pandemia** acelerará la necesidad de girar a centros de servicio virtuales, más digitalizados y con presiones para evolucionar su talento en el corto plazo
- ✓ Las restricciones de presupuesto, talento y prioridad corporativa marcarán la evolución de los CSC, con lo cual deben demostrar que son unidades de negocio, no centros de costo



Conclusiones conectadas con la vista global de GBS:

1. Digitalización usando todo tipo de última tecnología (IA, RPA, AI, NPL)
2. Integrado procesos End to End con modelo futuro.
3. Motor de transformación digital en estrecha cooperación con el negocio
4. Alcance GBS de valor agregado a través de la innovación, automatización y talento del futuro
5. Fuerte enfoque en la experiencia del cliente interno y externo

JAVIER QUINTANA

Socio Consulting EY
javier.quintana@co.ey.com

SANTIAGO PINZÓN

Vicepresidente de Transformación
Digital y Director Cámara de
Industria Digital y Servicios ANDI
spinzon@andi.com.co

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



EY

Building a better
working world

ANDI

MÁS
PAÍS