

La Ruta para Reducir Costos y Mejorar el Servicio al Cliente



ScottMadden participó en la evaluación e implementación de un esquema de Servicios Compartidos para una Compañía multinacional aeroespacial que incursiona en los sectores de defensa y seguridad. Como los gastos en defensa estaban declinando, el control de costos se convirtió en una prioridad, y el cliente estaba interesado en encontrar oportunidades de bajar los costos de operación. ScottMadden trabajó con el cliente para evaluar e implementar un Centro de Servicios Compartidos para su función financiera, para mejorar la entrega de estos servicios y aumentar su competitividad.

El Reto

El cliente quería mejorar varios Servicios financieros, incluyendo las Cuentas por Pagar, los viajes y sus gastos asociados, la nómina, el período de recobro de cartera y los reportes. Históricamente, la compañía había crecido a través de adquisiciones, y sus Unidades de Negocio operaban de manera independiente. Como muchas de sus adquisiciones tenían un precario estado de integración, existían sistemas financieros diferentes y procesos no estandarizados que llevaban a tener operaciones ineficientes y costosas. Las Políticas y los procesos financieros variaban de localidad a localidad, y se usaban múltiples ERPs. Adicionalmente, una serie de requisitos gubernamentales de cumplimiento eran parte integral de las Políticas y de los procesos. La falta de estandarización limitaba la agilidad de la Compañía, y afectaba su habilidad para integrar efectivamente sus organizaciones, lo cual hacía muy difícil lograr ahorros en costos.

Como Ayudamos

ScottMadden trabajó con el equipo conformado por el cliente durante tres fases clave en la implementación de un Centro de Servicios Compartido.

- **Evaluación y Plan:** planeación estratégica, benchmarking o referenciación, evaluación de prácticas líderes, visita a distintas ubicaciones, selección y planeación del proyecto
- **Diseño:** análisis de la situación actual, desarrollo del caso de negocio, diseño del modelo de servicio, diseño organizacional, evaluación de la tecnología, y planeación de la implementación
- **Construcción:** gerencia del proyecto, staffing o definición de perfiles requeridos, rediseño de políticas y procesos, diseño tecnológico, selección, implementación y soporte en áreas como educación y entrenamiento, indicadores de gestión y gerencia del cambio (“Change management”)

ScottMadden combinó su metodología probada, su base de datos de mejores prácticas, sus herramientas y templates, y su enfoque colaborativo para desarrollar una solución que fue diseñada a la medida de las necesidades del cliente y a los requisitos del negocio.

Evaluación y Planear

Durante la Fase de Evaluación y Planeación ScottMadden ayudó al cliente en la determinación de la estrategia y la Propuesta de Valor para el Centro de Servicios Compartido. Esta fase nos dio la línea base para medir los costos, la productividad y los inductores o “drivers” del negocio para comparar la gestión de la Compañía contra competidores de su industria, y nos dio la base para las Fases de Diseño y Construcción. Las etapas y actividades específicas se detallan a continuación:

Planeación Estratégica

- Objetivos globales articulados para los Servicios Financieros Compartidos
- Desarrollo de una Visión futura y de una estrategia financiera para los Servicios Financieros
- Diseño de un Modelo de Operación financiero que soporte y este alineado con esa visión futura

Benchmarking

- Se asignaron los recursos humanos y el costo de esos recursos a cada función
- Se calcularon y consolidaron los costos por función

- Se analizaron temas como productividad y costos contra las métricas relevantes de la industria

Evaluación contra Mejores Prácticas

- Se recolectaron datos para las actividades y se condujeron entrevistas para ganar contexto
- Se compararon contra las mejores prácticas y se identificaron las brechas existentes.
- Se determinaron oportunidades de mejora y opciones para un modelo operativo futuro

Visitas a Ubicaciones Potenciales y Selección

- Se identificaron ubicaciones con base en los criterios de evaluación previamente definidos
- Recolección de información, métricas y estadísticas para evaluar los sitios
- Asignación de puntajes, ranking de sitios y recomendaciones a los patrocinadores del proyecto

Planeación del Proyecto

- Desarrollo del cronograma para las fases de diseño y construcción
- Determinación de la estructura para el Equipo del Proyecto
- Desarrollo y socialización de la información relevante. Plan de Comunicación

Los resultados de esta Fase proporcionaron la justificación para continuar con el Diseño y la Implementación del Centro de Servicios Financiero.

Diseño

Durante la Fase de Diseño, ScottMadden trabajó con el cliente en la determinación del estado futuro para la Infraestructura, se cuantificaron los beneficios asociados con el Centro de Servicios Compartidos, y se desarrolló el modelo de operación. Se organizaron diferentes grupos o equipos para cada tarea, como se señala abajo. ScottMadden apoyó a cada equipo durante la fase de Diseño.

Análisis de la Situación Actual

- Recopilación de los procesos actuales, las actividades y la tecnología usada.
- Asignación de mano de obra y costo de la mano de obra a cada producto o servicio
- Recopilación de métricas e información para determinar niveles de productividad

Desarrollo del Caso de Negocio

- Evaluación del costo futuro de la mano de obra y de los costos potenciales de la ubicación
- Recopilación de datos de costo para la tecnología y otras inversiones requeridas
- Evaluación del rango potencial de resultados para la implementación

Diseño del Modelo de Entrega del Servicio

- Mapeo de Servicios y de canales apropiados para su entrega
- Desarrollo de la estructura funcional y resumen de roles y responsabilidades
- Determinación de las mejores opciones de suministro

- Recomendaciones sobre diseño de la ubicación, la tecnología y las comunicaciones

Diseño Organizacional

- Validación de la Organización y de las posiciones para el modelo de servicio
- Desarrollo de las Responsabilidades por posición, competencias y descripción de cargos

Evaluación Tecnológica

- Validación de diferentes tecnologías para soportar el modelo de servicio
- Desarrollo de requerimientos de alto nivel de acuerdo al rediseño de los procesos

Planeación de la Implementación

- Determinación de las fases de implementación y recomendación sobre la más adecuada
- Desarrollo del Plan de Implementación para el Centro de Servicios Financiero

La Fase de Diseño aportó los siguientes resultados claves:

- Organización detallada para las funciones requeridas, incluyendo procesamiento, atención al cliente y operaciones de negocio
- Modelo de Servicio para las funciones financieras
- Armonización detallada de procesos para los viajes y gastos asociados, las cuentas por pagar, la recuperación de cartera, los reportes y la nómina
- Tecnologías de soporte, incluyendo un Sistema para cuentas por pagar, un Sistema para gerenciar casos, un proceso para automatizar funciones de nómina y permitir el auto-servicio
- Diseño de la sede en la ubicación seleccionada.



Construcción

En la Fase de construcción, ScottMadden dio soporte en el manejo del Proyecto y en la gerencia o manejo del cambio para facilitar la implementación del modelo futuro. Como en la Fase de Diseño, también se estructuraron equipos separados, y a cada uno se le asignaron responsabilidades específicas, que se listan a continuación:

Gerencia del Proyecto

- Mantenimiento de Planes y Reportes sobre el estado de avance del Proyecto
- Revisión de la calidad de los entregables
- Preparación de las presentaciones para el Comité Directivo del proyecto

Staffing – Selección de Personal

- Soporte durante todo el proceso, incluyendo reclutamiento, preparación de entrevistas, evaluación de candidatos y selección
- Desarrollo del proceso para la recepción e inducción de nuevas personas

Rediseño de Políticas y Procesos

- Documentación de los procesos financieros en las 10 ubicaciones principales
- Alineación de Políticas y procesos para cuentas por pagar, nómina, gastos de viaje, y cartera. Realización de más de 30 Talleres

Diseño Tecnológico, Selección, Implementación y Soporte

- Evaluación de proveedores para facilitar escogencia de tecnología y aplicaciones que mejor se ajusten
- Identificación de requerimientos funcionales para el diseño técnico
- Desarrollo de pruebas y asistencia en su ejecución
- Lanzamiento de la nueva tecnología y migración de datos

Capacitación y Entrenamiento

- Desarrollo del Plan de entrenamiento, materiales y programa
- Desarrollo de procesos de simulación para el staff del Centro de Servicios Compartidos
- Soporte en la ejecución del entrenamiento para personal del Centro de Servicio y sus usuarios o clientes internos

Indicadores de Gestión y Acuerdos de Servicio (KPIs y SLAs)

- Definición de métricas, incluyendo indicadores de servicio y métricas para evaluar la gestión, productividad y eficiencia
- Obtención de la aprobación de los Acuerdos de Niveles de Servicio de los Stakeholders o usuarios y de la alta gerencia

Gerencia del Cambio (“Change Management”)

- Coordinación del proceso de Cambio con las iniciativas del centro de Servicio
- Realización de reuniones programadas con los usuarios o Stakeholders para monitorear su percepción del servicio

Resultados

Con la ayuda de ScottMadden, la compañía implementó exitosamente el Centro de Servicios Compartidos para Finanzas con base en prácticas líderes. Como resultado de ello, la compañía ha obtenido los siguientes beneficios:

- Armonización de sus Políticas y Procesos para ganar consistencia y entrega perfecta del servicio
- La tecnología de soporte permitió una mayor automatización de las operaciones, aumentó la eficiencia y facilitó el acceso al servicio y al auto-servicio
- La nueva organización proporciona un espectro de desarrollo y de planes de carrera más amplios a sus empleados
- Un esquema más robusto de métricas y de indicadores dan mayor visibilidad a la gestión
- Procesos estandarizados, desarrollados en un centro que consolida el servicio, reduce riesgos de cumplimiento y simplifica los procesos de auditoría interna y externa
- El Nuevo modelo de entrega de Servicios incrementa la agilidad de la compañía y permite una integración más rápida de las nuevas compañías que se adquieren mediante fusiones o adquisiciones

El Nuevo Modelo de Servicios Compartidos ha mejorado la posición competitiva de la Compañía y se proyectan millones de ahorro anual. Beneficios adicionales incluyen, mas no se limitan a, mejor servicio, controles mejores y una plataforma que facilita su crecimiento.

Smart. Focused. Done Right.®



CONTACTENOS



404.814.0020



scottmadden.com



info@scottmadden.com