

CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS

El reordenamiento que baja costos

Para mejorar la competitividad y achicar gastos, las empresas están recurriendo a formar los Shared Services Centres. Ventajas y riesgos. Los pasos a seguir:

Las compañías con actividades en varios países de América latina buscan bajar gastos y mejorar la calidad de los servicios de su *back office* a través de Shared Services Centres (SSC). Muchas veces esto es la consecuencia del reordenamiento de las subsidiarias en la región como parte de una reorganización de la compañía. La idea de fondo es simple: juntando actividades de soporte como contabilidad, Management Information Systems (MIS), nómina, etc en un SSC para la región se gana escala, los costos bajan y el mayor volumen permite el empleo de recursos más calificados aumentando la calidad. Esta idea no es nueva, ya que es la que promueve la tercerización de servicios en todo el mundo.

La realidad, sin embargo, es com-



Los country managers suelen oponerse a los SSC por temor a perder poder en la compañía.

pleja y presenta, especialmente en América latina varios problemas a superar: ¿Qué temas hay que tener en cuenta a la hora de llevarlo a cabo?

La conveniencia de un SSC es obvia: salvo excepciones, las compañías internacionales hacen de un 3% a un

6% de sus ventas en la región; que es lo que más o menos corresponde a la participación de América latina en el PBI global. Esto es poco y, además, la mitad le corresponde a Brasil, quedando menos del 3% para el resto de los países. Este contexto hace que

varias subsidiarias de pequeño tamaño pero con infraestructuras propias completas no puedan trabajar con una estructura de costos óptima. Es esta realidad la que pide un Shared Services Centres a gritos para ahorrar costos y generar masa crítica para una infraestructura sofisticada que produce servicios de alta calidad en la región. Pero sólo con un SSC no se asegura el logro de estos objetivos: es como comprarse una

valija y no saber qué poner a dentro. **DIFICULTADES.** Las dificultades comienzan con la definición de las actividades a transferir al SSC y de las subsidiarias que participan. No es una idea popular entre los empleados de las organizaciones locales que temen por su trabajo ni entre los country managers que temen por su poder en la organización. Los CFOs muchas veces tampoco se muestran felices por una posible pérdida de control sobre la composición de los números: se preguntan cómo se van a responsabilizar por la exactitud de estados contables que elaboró un tercero y no controlado por ellos mismos. Esta suele ser la línea de defensa, que se agrava todavía más en los casos de empresas regidas por la ley Sarbanes Oxley y sus certificaciones.

Las grandes resistencias internas sumadas a una situación impositiva poco clara y sin acuerdos sobre doble imposición entre la mayoría de los países de la región llevan a la mayoría de las empresas a avanzar con cautela. En la actualidad se observan entre las empresas multinacionales varios modelos. Todas están en plena experimentación. Demasiado diferentes son las necesidades y puntos de partida en estas empresas. Una compañía que busca mejorar la calidad de servicio de su *back office* en la región tiene otras necesidades que una enfocada en los costos y la gestión de riesgo.

A partir de esta realidad hay que definir qué es lo que se busca y cuáles son los riesgos a evitar. A partir de ahí se puede intentar planificar las

Hay que definir qué se busca para planificar la organización y la ubicación del SSC.



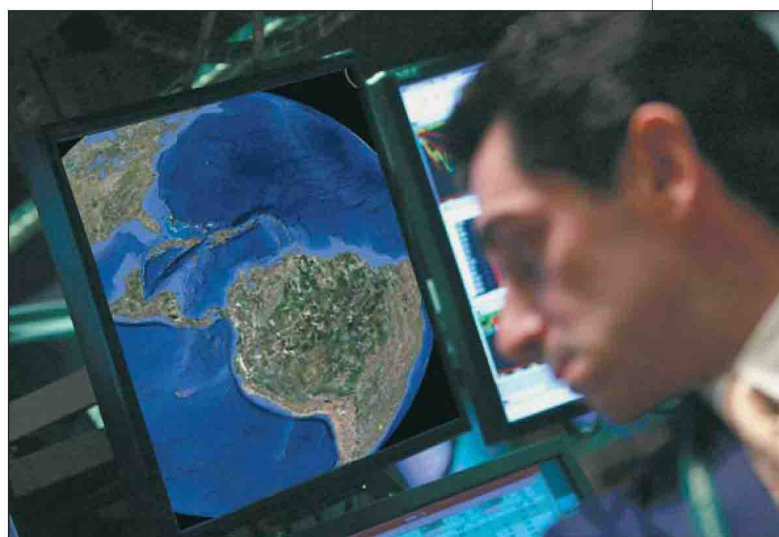
responsabilidades de un SSC, su organización y su ubicación. La responsabilidad por el SSC queda en la región. La tentación a resistir es la del CFO regional, la de concentrar todas las actividades del *back office* de la región al lado de su oficina. Puede ser el lugar no adecuado por razones de costo laboral, situación impositiva, calificación de RR.HH y, con seguridad, desmotiva a las otras subsidiarias en la región. Sería percibido como la creación de una suerte de virreinato con corte regional.

Cuanto más transacciones se reúnen en el SSC más escala se consigue, pero el efecto escala y la curva de aprendizaje se mueven por actividad y no con la unidad organizacional del SSC. Eso significa que no necesariamente todas las diferentes actividades del SSC se deben realizar en el mismo lugar geográfico. Integrar las actividades del SSC en las infraestructuras existentes de varias subsidiarias puede dificultar en algo la conducción del SSC como organización, pero permite formar una red entre las compañías locales sin subordinaciones geográficas; fomenta la motivación, facilita la integración y la colaboración; permite una transición menos dolorosa y puede ser un soporte fundamental

para la organización regional. La desventaja consiste en una menos clara separación organizacional y una mayor complejidad el día que se quiera tercerizar algún proceso.

Es recomendable empezar con pocos procesos meramente transaccionales (contabilizaciones, liquidaciones de nómina y de gastos de viaje) para crear una base de trabajo para el SSC sin demasiadas resistencias internas. Con los primeros resultados positivos, se pueden agregar más procesos incluyendo también procesos de más valor agregado como capacitación, legales, impuestos, etc.

Hay una discusión sobre si conviene estandarizar los procesos a trans-



PLANIFICACIÓN. Las empresas con subsidiarias en América latina buscan cómo reordenar sus negocios.

ferir antes de transferirlos al SSC o transferirlos como están para que el SSC los estandarice. La experiencia muestra que es más seguro estandarizar antes de la transferencia para evitar un estándar no aplicable en alguno de los países. Requiere de una mano firme para que la estandarización ocurra.

Las alternativas organizacionales y las formas de implementación de los SSC son numerosas y requieren de un análisis y balanceo cuidadoso para evitar fracasos costosos y difíciles de revertir. **F**

Con un SSC para la región se gana escala, lo que permite el empleo de recursos más calificados.



MATTHIAS KLEIMHMPHEL
PROFESOR DE POLÍTICA DE EMPRESA
DEL IAE BUSINESS SCHOOL