



# Caso de éxito

Implementación virtual del CSC de  
ManpowerGroup



# Índice

- 03** | Introducción
- 04** | Implementación CSC
- 16** | Lecciones aprendidas, retos y desafíos
- 20** | Próximos pasos en la evolución del CSC
- 25** | Preguntas frecuentes



# Introducción



**Guadalupe Gómez Osorio**  
Director CSC (ManpowerGroup)  
[guadalupe.gomez@manpowergroup.com.mx](mailto:guadalupe.gomez@manpowergroup.com.mx)

- Es Lic. en Contaduría y Finanzas, cuenta con una Maestría en Administración de Negocios, tiene más de 20 años de experiencia en áreas de finanzas y control interno



**Ezequiel Rizzo**  
Gerente de Proyecto (Chazey)  
[ezequielrizzo@chazeypartners.com](mailto:ezequielrizzo@chazeypartners.com)

- Es Contador Público y cuenta con una Maestría en Administración de Negocios, tiene más de 20 años de experiencia en CSC y proyectos de transformación. Fue Director del Centro Global de Servicios de EMC



# Implementación del Centro de Servicios Compartidos

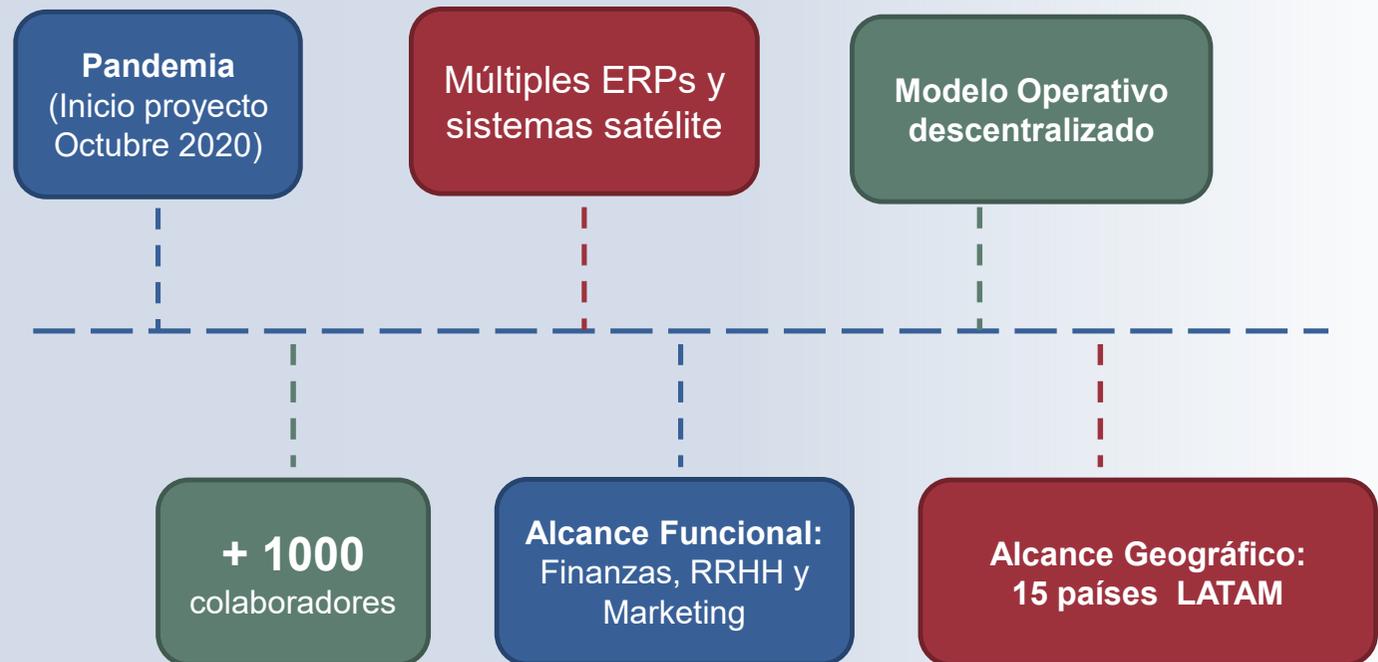
## Contexto

### Objetivos del proyecto

#### Reducción de costos

Mejorar la **calidad** de los **servicios**

Incrementar el **control** y la **visibilidad** a través de la implementación de un Centro de Servicios Compartidos multifuncional.



# Metodología

## 1

### Modelo Operativo, Hoja de Ruta y Caso de Negocio

- Objetivo: Obtener apoyo y aprobación ejecutiva; Determinar alcance y ubicación del CSC.
- Actividades Claves: Análisis de línea base, Análisis de localización, Diagnóstico de prácticas líderes.

## 2

### Diseño Detallado

- Objetivo: Diseñar la solución a medida, generar consensos y compromisos.
- Actividades: Diseño de procesos & TI, planes de capacitación, planes reclutamiento & transmisión

## 3

### Construcción

- Objetivo: Preparar a la organización para la implementación.
- Actividades Claves: Configurar procesos, construir TI, reclutamiento & capacitación

## 4

### Implementación

- Objetivo: Transferir conocimiento y responsabilidades desde las unidades de negocio al CSC
- Actividades Claves: Plan de despliegue detallado, pruebas, acuerdos de asociación de servicio

## 5

### Estabilización

- Objetivo: Resolver puntos críticos de operación, homologar procesos e implementar iniciativas
- Actividades Claves: Optimizar la distribución de trabajo, capacitación continua, métricas, modelo mejora continua

# Change Management: Contribuidores claves de éxito de Força LATAM



Patrocinio activo y visible a lo largo de la implementación

- El principal sponsor
- Directora del SSC
- Gerente de Proyecto
- Directora de People & Culture

Mesa de cambio  
Periódica  
Seguimiento regular  
Evidenciar riesgos



Enfoque estructurado de gestión del cambio

- Diagnóstico
- Estrategia y plan de cambio

Norte para gestionar el cambio



Recursos dedicados a la Gestión del Cambio

- Equipo interno de cambio
- Equipo People & Culture LATAM
- Líder experta en CM

20 profesionales  
alineados y cohesionados  
Acompañando los equipos

ManpowerGroup Global consideró el Change Management en força LATAM como



El Change Management en Força LATAM está fundamentado en las mejores prácticas. **Prosci.**

# Change Management: Contribuidores claves de éxito de Força LATAM



Comunicación abierta y frecuente

- Uno a uno
- Conexión LATAM
- Medios corporativos

Transparencia  
Confianza  
Credibilidad



Compromiso y participación de líderes y colaboradores

- Conversaciones con stakeholders clave
- Gerentes y jefes del SSC liderando el cambio

Colaboradores adaptados al nuevo entorno de trabajo



Integración y compromiso Países

- Programa promotores de cambio LATAM

Visibilidad operación  
Gestionar resistencias  
Resolver dificultades

ManpowerGroup Global consideró el Change Management en força LATAM como



El Change Management en Força LATAM está fundamentado en las mejores prácticas. **Prosci.**

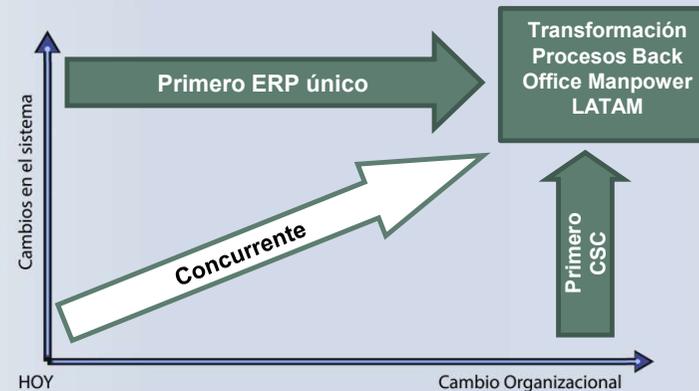
# Ubicación para el Centro de Servicios Compartidos

Se realizó un análisis de 16 sub-dimensiones para 5 ciudades, a partir del cuál se **eligió a Ciudad de México** como la ubicación base del CSC. También se analizó un escenario híbrido entre CDMX y Medellín.



Humana	Infraestructura	Socio-política	Económica	Geográfica
<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad</li> <li>Costo</li> <li>Calidad</li> <li>Cultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad</li> <li>Costo</li> <li>Disponibilidad de espacio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabilidad</li> <li>Seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accesibilidad</li> <li>Proximidad</li> <li>Desastres naturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo</li> <li>Ambiente regulatorio</li> <li>Impuestos</li> <li>Estabilidad</li> </ul>

# Enfoque migración del CSC



ENFOQUE	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Concurrente	Implementación de CSC y ERP suceden simultáneamente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El rediseño de procesos y cambios en estructura organización son interdependientes</li> <li>2. Menor interrupción del negocio</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor esfuerzo de gestión del cambio</li> <li>2. Mayor esfuerzo de diseño</li> <li>3. Comunicación más compleja</li> </ol>
Primero ERP	Primero se implementa una plataforma tecnológica común y después el CSC	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acelera el proceso de cambio</li> <li>2. Simplifica el plan de comunicación</li> <li>3. Se ve como un esfuerzo de abajo hacia arriba que resulta más fácil de aceptar por el negocio</li> <li>4. Fuerte apoyo para el cambio organizacional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Puede ser problemática la falta de claridad sobre la propiedad de cada proceso</li> <li>2. No todos los cambios podrán lograrse sin cambiar la organización</li> <li>3. Prolonga la incertidumbre y la ansiedad sobre la estructura futura</li> </ol>
Primero CSC	Primero se implementa el CSC y luego se implementa ERP	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envía un fuerte mensaje a toda la organización</li> <li>2. Nuevos líderes soportan todas las fases de proyecto</li> <li>3. Acelera la obtención de los beneficios buscados por la organización mediante la consolidación</li> <li>4. Efectivo al combatir barreras políticas y culturales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dos o más olas de cambio organizacional</li> <li>2. No se sabe de forma concluyente qué será y qué no será CSC</li> <li>3. La empresa puede ver a la organización como la solución, pero no proceder a la fase de rediseño.</li> </ol>

# Roadmap de implementación virtual



\* Etapa 1 Modelo Operativo y Caso de Negocio se realizó en Q4 2019

# Organigrama



# Catálogo de Servicios



## Compras, Cuentas por Pagar y Tesorería

- Gestión de compras
- Procesamiento de facturas
- Comprobación y reembolsos de gastos
- Pagos de facturas, impuestos y nómina



## Cuentas por Cobrar

- Análisis crediticio
- Gestión de cobranzas
- Aplicación de cobranzas



## Contabilidad Financiera

- Contabilidad y activos fijos
- Proceso de cierre contable y generación de estados financieros
- Conciliaciones bancarias y cuentas de balance general
- Conciliación de interfaces



## Reclutamiento, Adm. de Personal y Nómina

- Reclutamiento y selección
- Administración de personal e incidencias
- Nómina Staff



## Marketing y Diseño

- Diseño digital (Redes sociales y páginas web)
- Diseño impreso para campañas promocionales y unidades de negocio
- Traducciones de inglés y portugués



## Gestión del Servicio y Mejora Continua

- Gestión del servicio al cliente
- Mejora continua
- Centro de contacto

## Volumetría 2022 del SSC



Compras,  
Cuentas por  
Pagar y Tesorería



Cuentas por  
Cobrar



Contabilidad  
Financiera



Reclutamiento,  
Adm. de Personal  
y Nómina



Marketing y  
Diseño

Solicitudes de compras: **63,738**  
Facturas procesadas: **108,004**  
Rendiciones de viáticos procesadas: **109,870**  
Pagos a proveedores realizados: **144,307**  
Pagos a empleados realizados: **1,756,041**

Registros de diario procesados: **55,717**  
Registros de conciliaciones bancarias:  
**2,765,552**

Solicitudes de diseño y  
material visual: **13,584**

Análisis crediticios realizados: **8,215**  
Gestión de facturas con vencimiento: **286,978**  
Cobranzas aplicadas con facturas pagadas: **79,806**

Vacantes solicitadas: **1,617**  
Incidencias de Staff solicitadas: **60,333**  
Procesos de pago de nómina: **72,131**

# Tramo de control CSC ManpowerGroup

Con la implementación del Centro de Servicios Compartido hemos logrado ampliar el tramo de control en comparación con la media de la región antes de la transformación de 1:5.30 a 1:6.15 apoyados por los siguientes atributos:



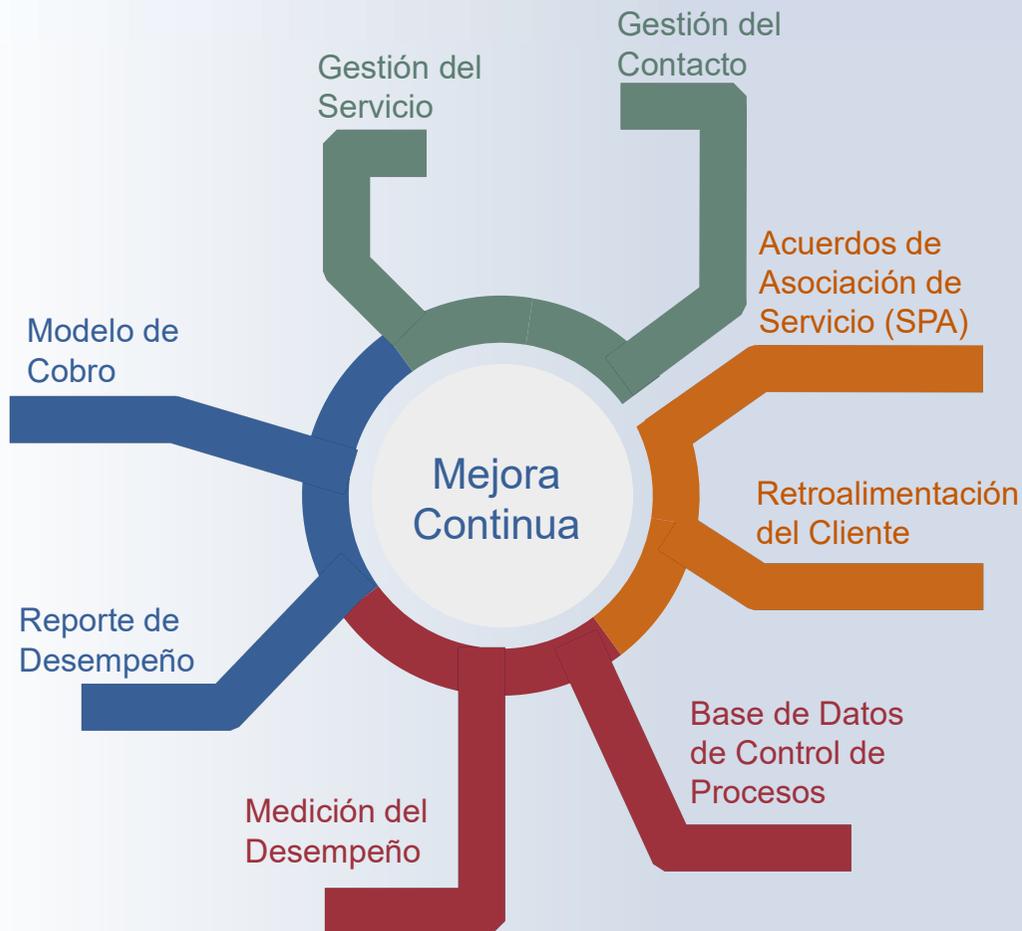
Al momento esto nos ha permitido ganar agilidad operativa sin perder control. Sin embargo, esperamos que la homologación de nuestro sistema ERP nos permita ampliarlo a una relación de 1:8 y capitalizar los beneficios económicos a partir de la adecuación de la estructura retenida.



Comparación tramos de control antes y después del CSC



# CSC Basado en el Marco de Interacción con el Cliente



- **Gestión del Servicio:** Líderes de servicio al cliente para monitorear la satisfacción del servicio
- **Gestión del contacto:** Mesa de servicio + Puntos Focales + Especialistas
- **Acuerdos de servicio:** Bilaterales firmados con todos los clientes
- **Retroalimentación:** Comités Operativos bimensuales + Comités Tácticos trimestrales + Encuestas satisfacción
- **Base de datos:** Procesos y Procedimientos 100% documentados
- **Medición del desempeño:** Indicadores de desempeño de calidad y puntualidad + Dashboards BI con KPIs
- **Reporte de desempeño:** Envío mensual newsletter con novedades, iniciativas, temas de interés.
- **Modelo de Cobro:** Facturación en base a volumen de operación
- **Mejora continua:** En implementación metodología Six Sigma

# Logros



**Implementación 100% virtual - Go live en tiempo y forma en cada roll out**



**Generación de KPIs de desempeño, productividad y eficiencia desde el primer mes**



**Cierres contables y pagos en tiempo y forma**



**Implementación de RPA en los procesos de Cuentas por Pagar, Reembolsos y Cuentas por Cobrar**



**Homologación del ERP en 4 países**



**Dashboards en PowerBI en todas las áreas**



**Sitio web del CSC con todas las áreas y para todos los países**



**Implementación de mejoras tecnológicas: Sistema para conciliación de cuentas, selección regional de los sistemas para nómina staff, portal para proveedores, portal de facturación para clientes y el ERP**



**ADN del Servicio: Plan de desarrollo y capacitación de las competencias para mejorar la actitud de servicio del CSC**



**Cultura orientada a resultados**

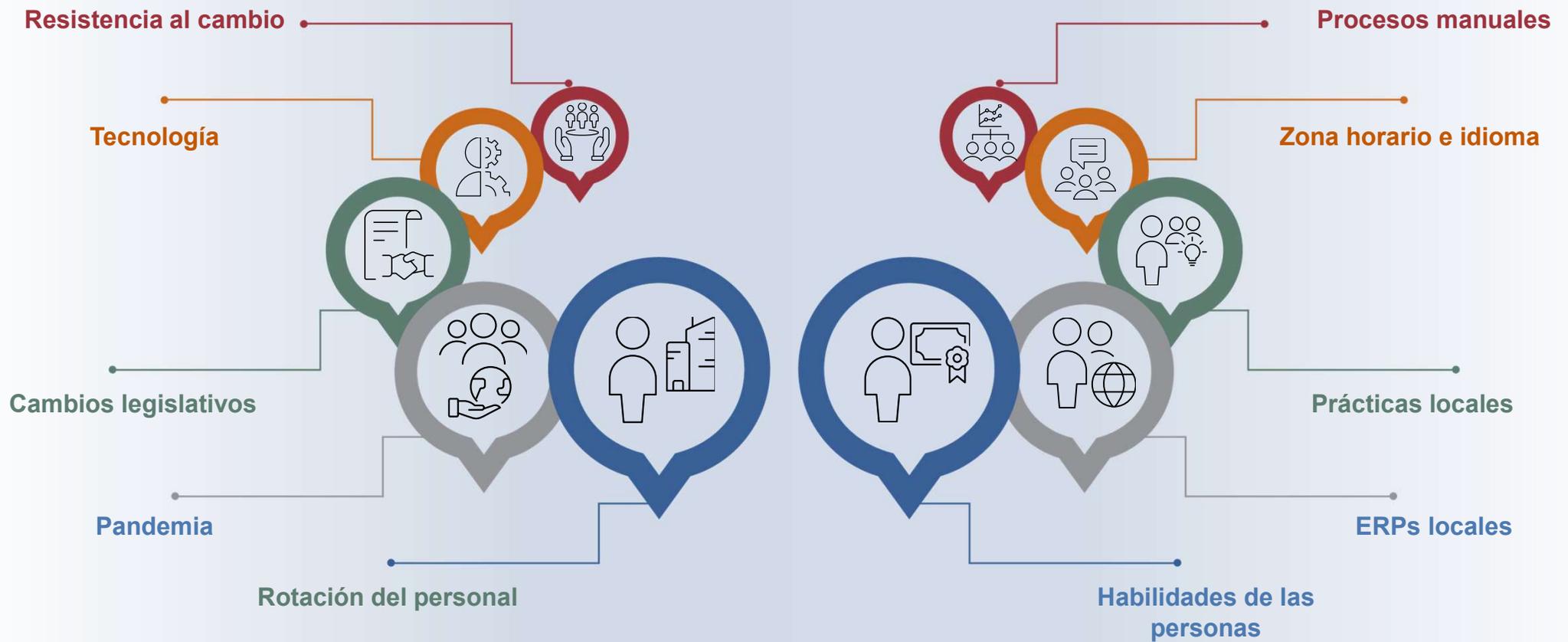


força  
LATAM

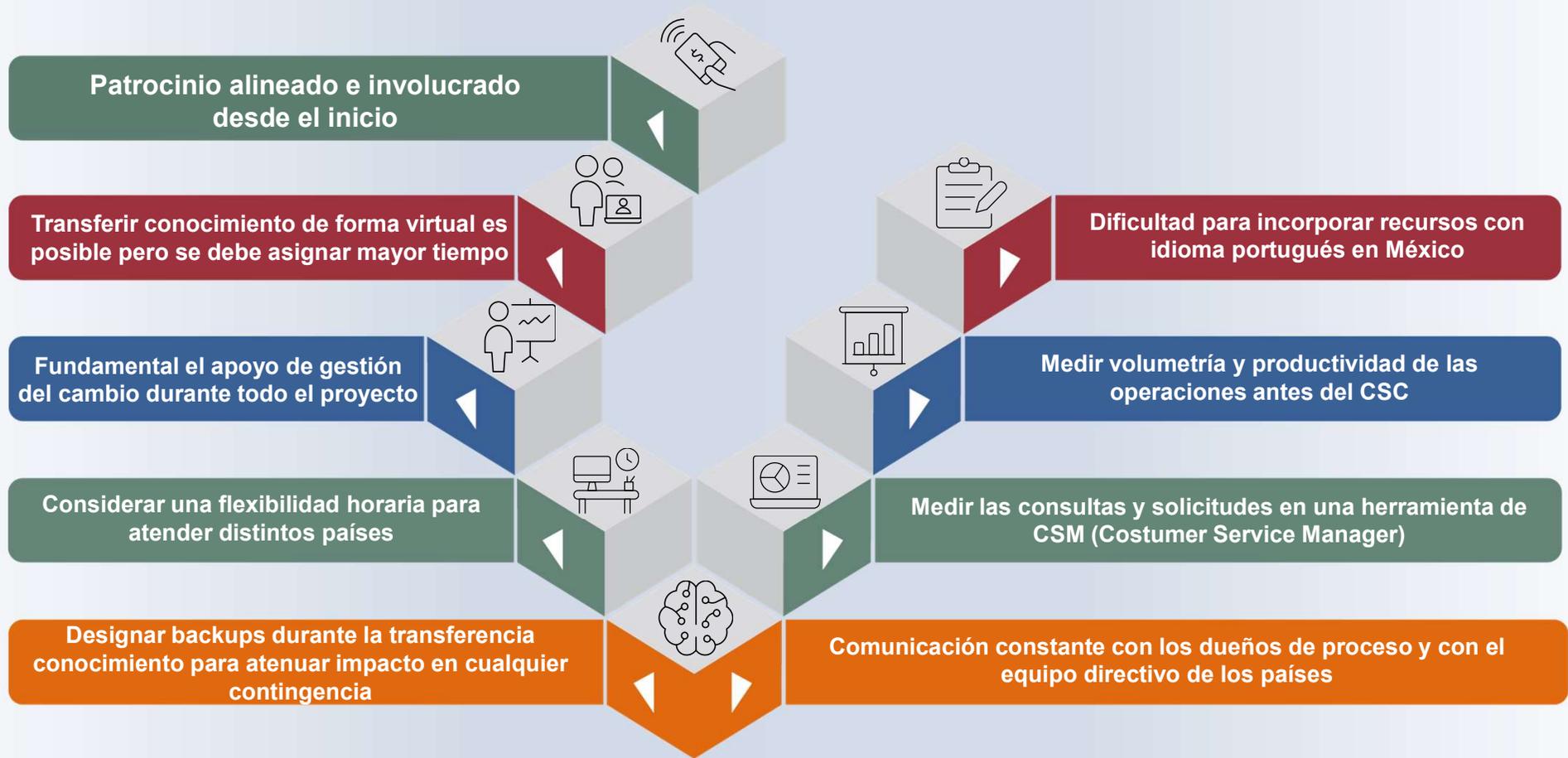


# Lecciones aprendidas, retos y desafíos

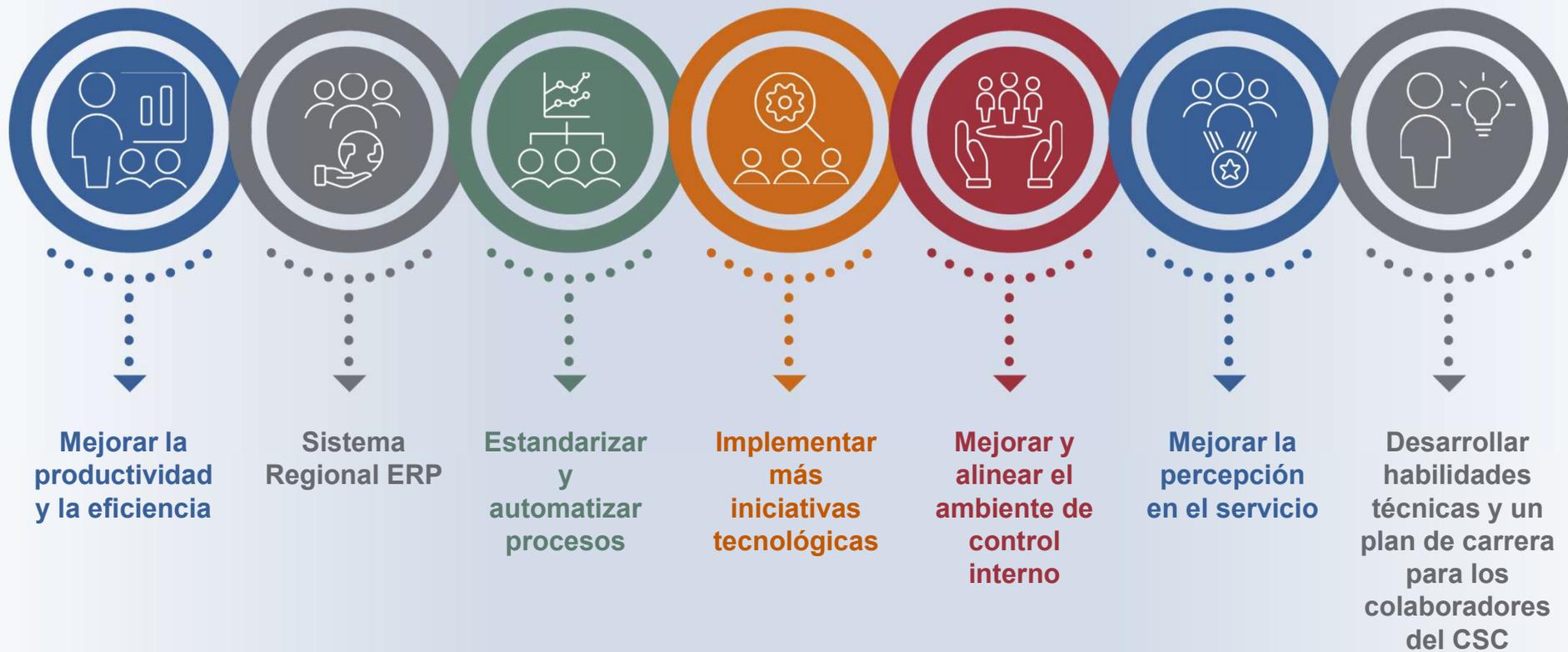
# Principales retos



# Lecciones aprendidas



## Desafíos actuales



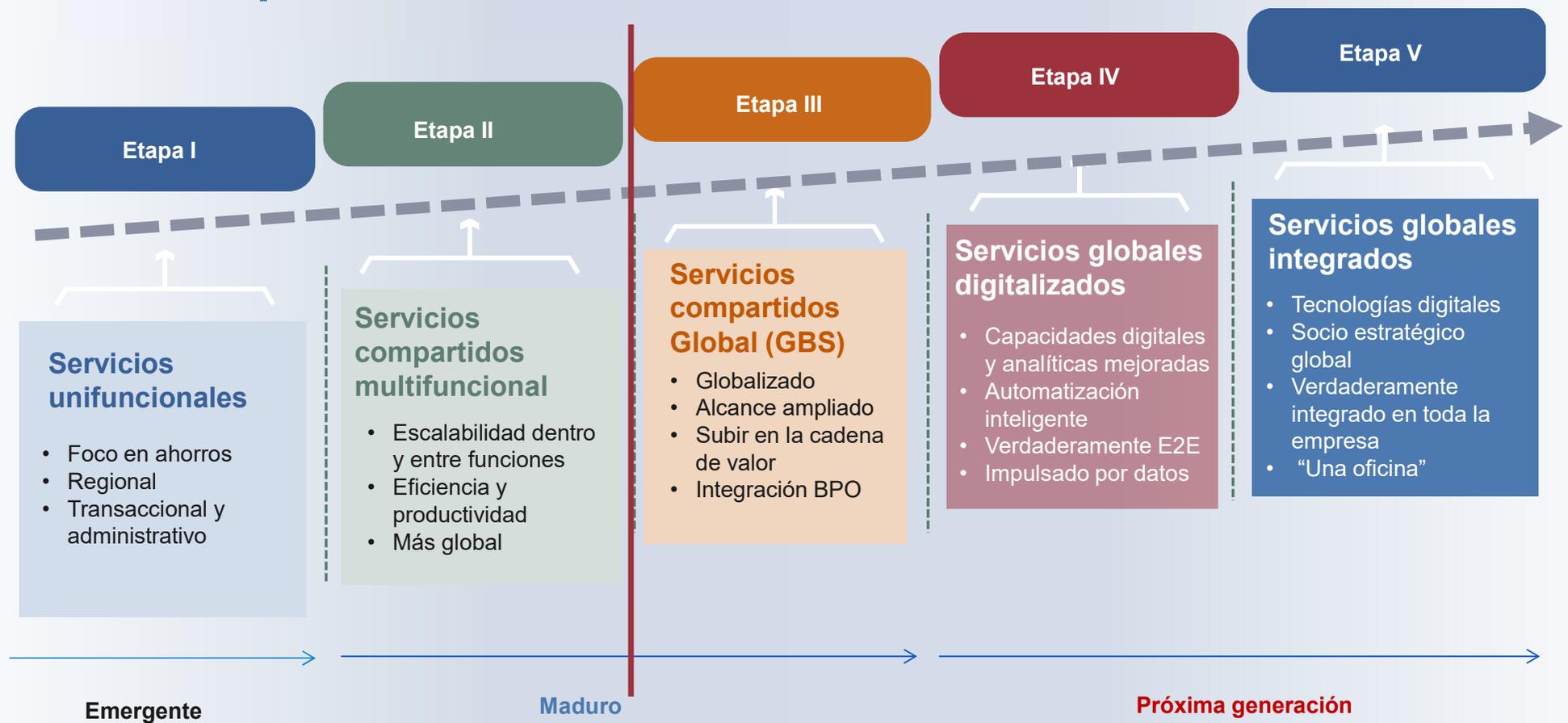


força  
**LATAM**



# Evolución del Centro de Servicios Compartidos

# Próximos pasos en la evolución del CSC



# Evolución del Modelo de Cobro CSC Manpower

CONSIDERACIONES		ESCENARIO 2022	ESCENARIO 2023
BASE DE COBRO	Determinación del precio	COSTO TOTAL + MARK UP (P. Unitario Variable)	COSTO TOTAL + MARK UP (Precio unitario fijo)
UTILIDAD	Dónde se implantan los beneficios económicos (centro de beneficios, centro de costos, beneficios compartidos)	BENEFICIOS COMPARTIDOS	BENEFICIOS COMPARTIDOS
VARIABILIDAD	Método de cobro (Fijo, Variable, Variable Balanceado)	VARIABLE	VARIABLE
VOLUMEN	Criterio para distribuir el precio (Transacciones, % de uso, Objetivos, Tamaño empresa)	TRANSACCIONES	TRANSACCIONES
FRECUENCIA	Momento de la aplicación del cobro (Mensual, Trimestral o Semestral, Híbrida)	MENSUAL	HIBRIDO

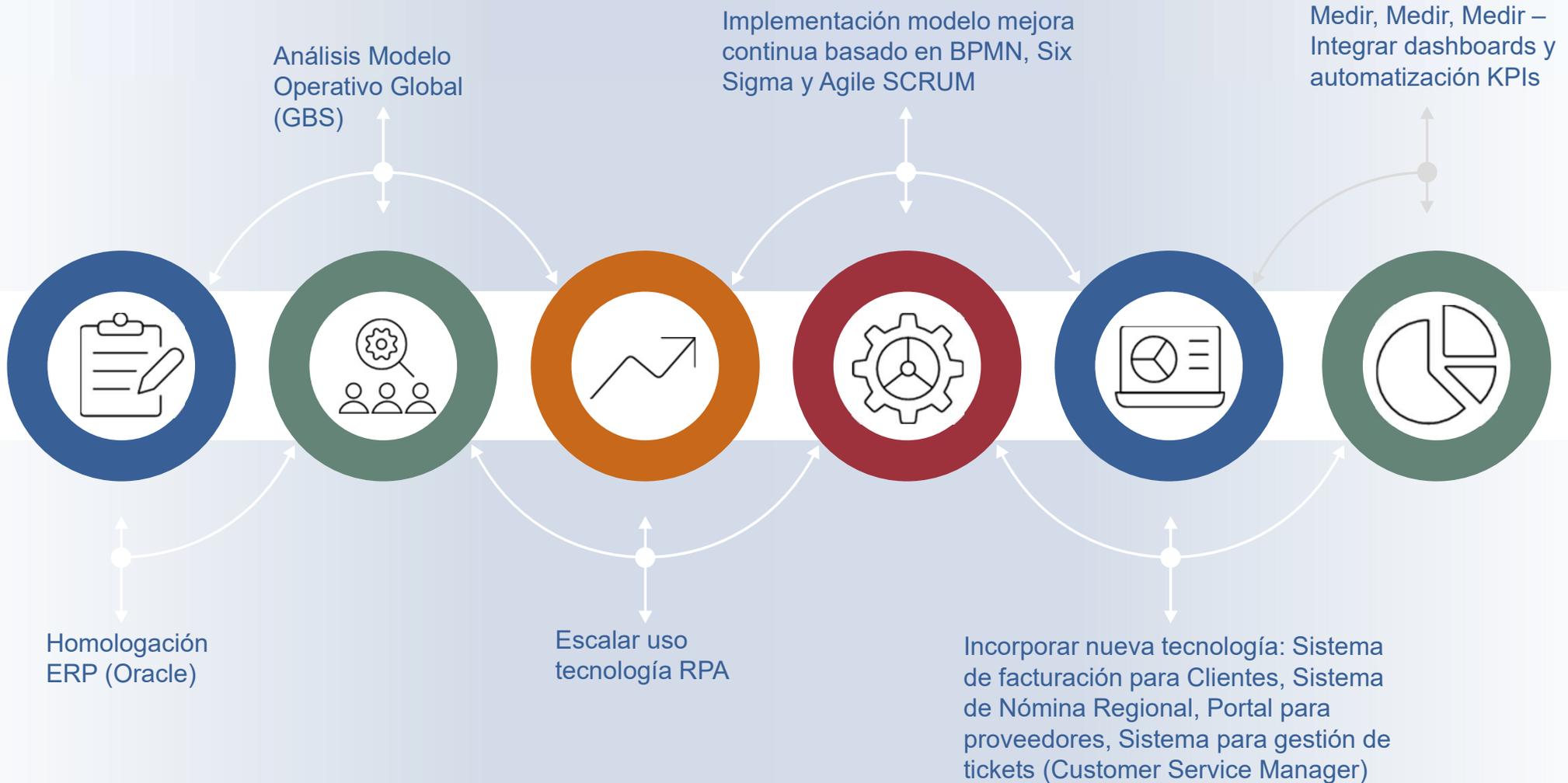
## ESCENARIO 2022

- ✓ Cliente cargado equitativamente por su volumen transaccional
- ✓ Percepción en tiempo real del costo
- ✓ Beneficios económicos transferidos de forma directa
- X Esfuerzo significativo en obtención de volumetría
- X Precio en función al costo y volumen
- X Falta de previsión sobre el costo que recibirán los clientes

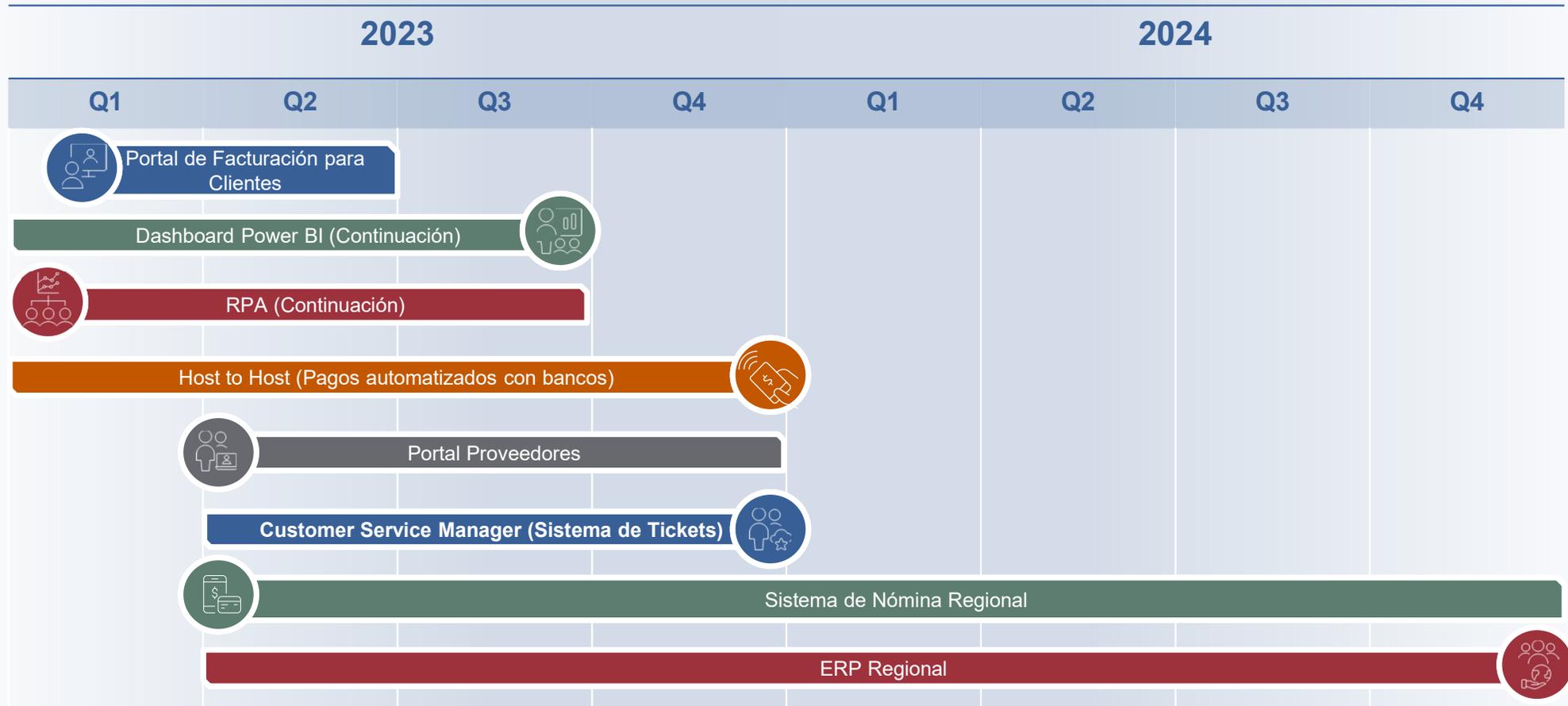
## ESCENARIO 2023

- ✓ Cliente cargado equitativamente por su volumen transaccional
- ✓ Percepción en tiempo real del costo
- ✓ Precio por transacción estable
- ✓ Beneficios económicos transferidos de forma directa
- X Esfuerzo significativo en obtención de volumetría
- X Ajuste final del periodo fiscal

## Acciones en curso



# Roadmap de incorporación de nueva tecnología





# FAQ's