

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



Caso Práctico:

IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS: CASO CST

Presenta:

ROCÍO RAMÍREZ ARELLANO

Índice

Resumen ejecutivo	4
1 Introducción.....	5
1.1 Antecedentes	5
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Objetivo general.....	6
1.4 Objetivos particulares	6
1.5 Preguntas de investigación	6
1.6 Justificación	7
1.7 Relación de abreviaturas.....	9
2 Marco teórico	10
2.1 Servicios compartidos	10
2.2 Centros de servicios compartidos	10
2.2.1 Origen de los centros de servicios compartidos	10
2.2.2 Factores clave de un CSC	11
2.2.3 Tipos de servicios aplicables al CSC	12
2.2.4 Costos y beneficios de los servicios compartidos	13
2.2.5 Aspectos importantes a considerar en la implementación de los servicios compartidos	14
2.2.6 Resultados del estudio de servicios compartidos en Latinoamérica	21
2.3 Outsourcing.....	22
2.3.1 Puntos básicos para la aplicación del outsourcing:	23
2.3.2 Riesgos latentes del <i>outsourcing</i> :	23
2.4 Planeación estratégica	24
2.5 Análisis FODA	25
2.6 Cuadro de mando integral	26
2.7 Modelo Deming.....	29
3 Metodología.....	30
4 Desarrollo del caso.....	31
4.1 Antecedentes y situación actual de la empresa.....	31
4.1.1 CST de México.....	31
4.1.2 CST Corporativo	32

4.2	Diagnóstico empresarial.....	34
4.3	Análisis del problema	38
4.4	Selección de la alternativa óptima de mejora.....	38
4.5	Plan de implementación	40
4.6	Medidas de control	42
4.7	Análisis costo-beneficio.....	43
4.8	Resultados.....	45
4.8.1	Fase I: Implementación del CSC 2007-2009.....	45
4.8.2	Fase II: Implementación del CSC 2010-2011.....	54
4.8.3	Gestión y gobierno de riesgos del CSC.....	57
4.8.4	Medición de resultados del CSC	57
4.8.5	Beneficios obtenidos en la implementación del CSC.....	58
5	Conclusiones	61
6	Bibliografía	63
	Anexos.....	65

Resumen ejecutivo

Muchas compañías encuentran que los costos de sus servicios de soporte son elevados, sin que se refleje en altos niveles de eficacia en su prestación. Esto se debe, entre otras razones, a la duplicación de tareas, la administración de diversas plataformas tecnológicas y la falta de estandarización de los procesos.

Las compañías enfrentan continuamente diferentes presiones que las obligan a mejorar los niveles de servicios, reducir costos y mejorar sus controles. Para resolver esta situación, las empresas han recurrido a los servicios compartidos, un modelo operativo en el cual una entidad se especializa en brindar un servicio altamente transaccional para distintas unidades de negocio a fin de reducir costos, consolidar funciones administrativas y evitar la duplicación de esfuerzos entre varias unidades de negocio (Deloitte, 2011).

Prácticamente todo lo relacionado con la transformación de negocios puede tener implicaciones fiscales, por lo que es importante centrarse en los problemas que podrían tener el mayor impacto en el valor. Las cuestiones fiscales se deben analizar para ayudar a determinar riesgos y beneficios potenciales antes de que se materialicen en pérdidas o pérdida de oportunidades (Deloitte, 2011).

El presente trabajo tiene por objetivo determinar las ventajas de concentrar en la ciudad de Tijuana, B.C., actividades no clave de las diferentes unidades de negocios de la organización multinacional CST, en un centro de servicios compartidos; y a través del mismo, prestar servicios de soporte a dichas unidades, buscando reducir costos de operación, eficientizando los recursos tecnológicos, humanos y financieros, mediante la estandarización de procesos para mejorar la eficiencia de la prestación de servicios compartidos y establecer indicadores de métricos y reportes para medir la productividad de los servicios y la satisfacción del cliente.

1 Introducción

1.1 Antecedentes

Actualmente las organizaciones enfrentan diferentes presiones que les obligan a mejorar los niveles de servicios y los controles, así como reducir costos. Muchas compañías encuentran que los costos de sus servicios de soporte son elevados, sin que esto implique altos niveles de eficacia en su prestación. Esto se debe, entre otras razones, a la duplicación de tareas, la administración de diversas plataformas tecnológicas y la falta de estandarización de los procesos.

Para resolver estas presiones, puede utilizarse la estrategia de servicios compartidos como apoyo para consolidar, estandarizar y rediseñar funciones comunes de varios negocios, con el objetivo de proporcionar un servicio más eficiente a un costo más bajo.

La implementación de servicios compartidos permite prestar estos servicios desde una perspectiva de servicio al cliente interno, generando una cultura de compromiso y calidad.

Varias de las funciones típicas de los servicios compartidos son:

- Recursos humanos
- Finanzas y contabilidad
- Adquisición
- Tecnologías de la información
- Otros procesos de soporte

1.2 Planteamiento del problema

La empresa CST Corporativo, que cuenta con varias unidades de negocio dedicadas a la manufactura de productos destinados a la industria aeroespacial, transportación e industrial. Posee ubicaciones en el estado de California, en las ciudades de Goleta, Moorpark, Irvine, y San Diego. También tiene dos plantas dedicadas a la prestación de servicios de maquila ubicadas en la ciudad de Tijuana, B.C., México.

Cada una de las unidades de negocio que conforman CST Corporativo tienen su propia e independiente estructura funcional, pero de forma consolidada se observa un alto número de recursos humanos,

tecnológicos y económicos empleados para la operación de todo el grupo, ocasionando costos de operación más altos y duplicidad de tareas e ineficiencias, en el sentido de que cada una de ellas realiza las mismas actividades de soporte y no necesariamente de la mejor forma ni con los menores recursos.

Para optimizar el uso de recursos, debe evaluarse la posibilidad de concentrar las actividades de soporte que no son clave para la operación de cada una de las unidades de negocio, principalmente las de alto volumen y de alguna manera rutinarias.

En base a lo anterior, se evalúa la opción de centralizar las tareas de soporte de las unidades de negocio en una sola entidad, ya sea externa o dentro del grupo, buscando la reducción de costos operativos, la estandarización de los procesos y mejora en el servicio.

1.3 Objetivo general

Concentrar en la ciudad de Tijuana, B.C., actividades no clave de las diferentes unidades de negocios de CST, en un Centro de servicios compartidos; y a través del mismo, prestar servicios de soporte a dichas unidades, buscando reducir costos de operación, eficientizando los recursos tecnológicos, humanos y financieros.

1.4 Objetivos particulares

1. Estandarizar procesos para mejorar la eficiencia de la prestación de servicios compartidos.
2. Establecer indicadores de métricos y reportes para medir la productividad de los servicios y la satisfacción del cliente.

1.5 Preguntas de investigación

El presente estudio pretende contestar a las preguntas siguientes:

1. ¿La estandarización de procesos por medio de la estrategia de servicios compartidos mejora la eficiencia en el uso de los recursos?
2. ¿Qué medidas de control se implementarán para cuidar los distintos aspectos legales, fiscales, laborales y de gobernabilidad implicados en el centro de servicios compartidos y sus clientes internos?

1.6 Justificación

Concentrar y enfocar los recursos en actividades comunes debe reflejarse en una reducción de los gastos de operación, lo que mejorará la rentabilidad del grupo CST. De ser factible, se eliminarían actividades comunes que consumen recursos individuales en cada unidad de negocio, incidiendo en el uso eficiente de recursos humanos, tecnológicos y económicos, al utilizarlos en la operación de todo el grupo.

Centralizar en una entidad, interna (*insourcing*¹) o externa (*outsourcing*²), las tareas de soporte más rutinarias y de alto volumen, optimizaría el desempeño de cada unidad de negocio de CST Corporativo. El centralizar dichas tareas por medio de un centro de servicios compartidos representaría:

Costo de implementación del centro de servicios compartidos:

El costo de implementar el centro de servicios compartidos será absorbido por cada una de las unidades de negocio del grupo CST, conforme a los servicios recibidos.

Si bien es cierto que el costo de transferir las operaciones al centro de servicios compartidos implicará un costo adicional único por la contratación del nuevo personal y el mantener al personal que transferirá las tareas de soporte para su entrenamiento, es importante señalar que éste será absorbido con los futuros beneficios a obtener.

Beneficios esperados de implementar un centro de servicios compartidos:

- a) *Ahorro en el costo de nómina.* Es importante mencionar que los beneficios económicos estimados para el Grupo CST son significativos, ya que al transferir las tareas de soporte a México se tendrá un ahorro en el costo de nómina comparado con el de Estados Unidos de América. Asimismo, al concentrar las tareas de soporte en una sola ubicación permitirá evitar la duplicidad de tareas en cada una de las unidades de negocio, lo que representará importantes ahorros al requerir menos personal para realizar dichas tareas.
- b) *Mejora de procesos.* Al transferir las tareas de soporte al centro de servicios compartidos se podrá trabajar en la estandarización y rediseño de los procesos y tareas, para una mayor eficacia en el uso de los recursos.

¹ Los centros de servicios a distancia bajo el modelo *insourcing* son también conocidos como “centro de servicios compartidos” o “centros de costos”. En general estos centros o empresas son creadas por un grupo económico multinacional con el objetivo de atender exclusivamente a sus matrices o filiales. Existe un vínculo patrimonial entre el proveedor y el cliente.

² Los servicios empresariales a distancia *outsourcing* son provistos al cliente por un proveedor externo. El cliente y el proveedor no tienen ningún vínculo a excepción del contrato por los servicios.

c) *Ahorro en la tecnología de sistemas.* Al concentrar las funciones comunes en el centro de servicios compartidos, se podrá compartir las herramientas tecnológicas y obtener un ahorro en licencias de software y tecnología de sistemas requeridos para la prestación de los servicios.

Por lo anterior, CST de México requiere implementar un centro de servicios compartidos para poder prestar servicios de soporte a las unidades de negocio de CST Corporativo, enfocándose en la prestación de tareas de soporte como son el procesamiento de cuentas por pagar, cuentas por cobrar y nóminas.

La investigación es viable, debido a que se dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo el presente estudio. Además, se cuenta con la aprobación del personal directivo y de quienes están a cargo del proyecto de la implementación del centro de servicios compartidos para realizar el estudio. Asimismo, se cuenta con acceso a la información por medio de recolección de datos y entrevistas.

1.7 Relación de abreviaturas

ANS	Acuerdo de nivel de servicio
CMI	Cuadro de mando integral
CSC	Centro de servicios compartidos
CSTMX	CST de México
CSTUS	CST Corporativo
CYA	Controles y Aeroespacial
LISR	Ley del Impuesto sobre la Renta
LIVA	Ley del Impuesto al Valor Agregado
MOT	Motores
MX	México
RES	Relés de Estado Sólido
SEIN	Sensores Inerciales
SPO	Sensores de Posicionamiento
SPR	Sensores de Presión
TDC	Tecnologías de Control
UNE	Unidad de negocio
UK	Reino Unido
US	E.U.A.

2 Marco teórico

2.1 Servicios compartidos

Las compañías enfrentan continuamente diferentes presiones que las obligan a mejorar los niveles de servicios, reducir costos y mejorar sus controles. Para resolver esta situación, las empresas han recurrido desde hace varios años a los servicios compartidos, un modelo operativo en el cual una entidad se especializa en brindar un servicio altamente transaccional para distintas unidades de negocio (UNE) a fin de reducir costos, consolidar funciones administrativas y evitar la duplicación de esfuerzos entre varias UNE (Deloitte, 2011).

Es importante señalar que al utilizar servicios compartidos, las compañías buscan consolidar y estandarizar un conjunto diverso de sistemas, procesos y funciones, logrando economías de escala, que difícilmente podrían obtener actuando solas o de manera independiente (Deloitte, 2011).

2.2 Centros de servicios compartidos

2.2.1 Origen de los centros de servicios compartidos

Los centros de servicios compartidos (CSC) surgen en la década de los noventa como una estructura formal dentro de las organizaciones. La búsqueda por la consolidación de los procedimientos y reducción de los costos en las empresas hace necesario conocer los niveles de integración de los servicios compartidos en las organizaciones. Desde finales de los 90, por ejemplo, los servicios compartidos a gran escala se han convertido en algo común en el sector privado, empleado por empresas como Ford, General Electric, Hewlett Packard, Pfizer y British Petroleum (Joha & Janssen, 2006).

(Henricks, 2001) comentó que *“Centralizar las funciones de la empresa, de la manera que ahora se conoce como el modelo de 'servicios compartidos', es una de las últimas tendencias en los negocios de hoy y quienes la practican dicen que pueden reducir costos mientras mejoran la calidad de los servicios compartidos.”*

Cabe resaltar que los servicios compartidos son una estrategia de negocio popular. De hecho, Elizabeth Ferrarini mencionó en *Computerworld*, que los CSC han sido adoptados por la mitad de todas las empresas de *Fortune 500* (Hillstrom & Collier, 2002).

Según explica (Piña, 2005), este concepto empresarial busca crear la infraestructura para procesar transacciones de alto volumen a través de uno o varios CSC. La elección sobre la mejor estrategia para

los CSC dependerá de las necesidades y posibilidades del negocio, ya sea que el trabajo se realice vía *insourcing*, fuera del país, *offshore*; o la mezcla de algunas o todas las posibilidades.

Según (IMT, 2011), en entrevista con Gustavo Bohórquez, gerente senior de BearingPoint³, señala que la mayoría de las empresas están organizadas en forma centralizada o descentralizada, fluctuando de un modelo al otro, con objeto de encontrar una fórmula que evite los problemas de cada esquema. Por lo anterior, los CSC se han consolidado como un modelo de organización, principalmente dentro de las grandes empresas. Al ser una UNE independiente, que integra determinados procesos de soporte y los provee bajo el criterio de servicio, los CSC son una estrategia para hacer más eficientes las operaciones de las organizaciones (IMT, 2011). Bohórquez menciona que los CSC buscan dos objetivos principales:

- **Eficiencia.** Al conformarse como una unidad independiente de sus clientes, se les exige ser muy eficientes y la idea es que cada vez el costo por transacción sea menor, en la medida en que crecen las operaciones de cada una de las UNE.
- **Servicio.** Al basarse las operaciones en los modelos tradicionales de centralización, se logran los objetivos de eficiencia, pero se pierde la cercanía con los clientes. Los centros de servicios compartidos buscan mantener y mejorar los niveles de servicio.

En México, los CSC se han venido implementando desde hace ocho años, especialmente en corporativos del sector financiero, manufacturero, de servicios y bienes de consumo masivo, según señala Bohórquez. También comenta que los tres grandes pilares en los que están apoyados los CSC son:

- **Procesos:** redefinición de la forma de operar.
- **Tecnología:** si se requiere del uso intensivo de la tecnología para lograr la estandarización, la eficiencia y las economías de escala que se buscan.
- **Organización:** cambia de manera radical la forma como están organizadas tradicionalmente las UNE a las empresas.

2.2.2 Factores clave de un CSC

El establecimiento de un CSC, según explica Bohórquez, implica identificar los procesos comunes y repetitivos de las UNE y centralizar los mismos en una unidad especializada, que prestará estos servicios en forma interna, permitiendo a la empresa focalizarse en actividades que generen mayor valor. Ante este escenario, un CSC centraliza las funciones de soporte y mantiene descentralizadas las decisiones y funciones de mayor valor agregado en las UNE.

Señala Bohórquez, que si bien un CSC representa importantes ventajas, el éxito de su construcción depende de los siguientes factores:

³ Empresa de consultoría tecnológica y administración independiente. Después de una compra de administración post-bancarrota en agosto de 2009, BearingPoint ha sido operada por su equipo de gestión Europeo. Está organizada como una asociación. Es una empresa europea, pero funciona con un alcance global.

- El CSC debe ser una organización de servicios sin fines de lucro para hacer más eficiente las operaciones de una empresa o grupo de empresas.
- Adopción de una cultura de servicios compartidos, ya que el CSC es el proveedor y las UNE son los clientes.
- Formalización de un acuerdo de niveles de servicio (ANS) que defina claramente las obligaciones y expectativas de cada parte.
- Un CSC se dirige como una empresa prestadora de servicios con carácter empresarial, no como una función de *staff*.
- Implantación de procesos homogéneos que permitan conseguir economías de escala.
- Compromiso de la dirección para patrocinar el proyecto con los cambios que implica.
- Elección de la locación física, especialmente para compañías globalizadas.

La instalación de CSC, es una tendencia que ha transformado el panorama de los procesos administrativos y financieros en la última década. Consisten principalmente en la concentración de procesos comunes a disposición de varias localidades o compañías; principalmente de naturaleza transaccional bajo una sola organización, que brinda la ejecución de tales procesos, desde un enfoque de servicio, en condiciones de preacuerdo con las entidades que lo reciben. Esto último es lo que permite diferenciar el concepto de servicios compartidos, de una centralización corporativa, donde generalmente la casa matriz rige sobre las condiciones en que asumirá los procesos (Acuña, 2006).

2.2.3 Tipos de servicios aplicables al CSC

Los servicios y áreas que típicamente son incluidos en los CSC, corresponden a aquellas actividades que no forman parte del dominio de competencias centrales de la empresa y que son transversales en la organización. Se trata de actividades que generan un alto volumen de transacciones periódicas, aunque en algunos casos también existen áreas de alta especialización (Piña, 2005).

Según Deloitte (2011), este enfoque de negocios permite albergar diversas funciones, tales como recursos humanos, finanzas, tecnología y compras; entre otras. Además, contribuye a mejorar la eficiencia y el control en general. También permite que cada UNE se centre en lo realmente importante y se enfoque en su negocio principal, buscando satisfacer a los clientes y desarrollando nuevos productos y servicios para mantener una ventaja competitiva, mientras una entidad especializada realiza las transacciones de alto volumen y bajo valor estratégico.

En la tabla 1 se mencionan las tareas de soporte de algunos de los procesos que generalmente son llevados a servicios compartidos.

Tabla 1. Procesos comunes incorporados al esquema de servicios compartidos

Finanzas	Recursos Humanos	Tecnologías de la información	Compras y adquisiciones
Contabilidad general, cuentas por pagar, activos fijos, facturación, cuentas por cobrar, gastos de viajes, impuestos y administración de efectivo, entre otros.	Nómina, beneficios, entrenamiento y educación, servicios de relocalización, administración de datos de empleados, administración de compensaciones, etc.	Desarrollo de aplicaciones, mantenimiento de aplicaciones, monitoreo de sistemas, hospedaje de aplicaciones, operación de redes, entre otros.	Pagos, órdenes de compra, procesos de aprobación, creación de requisiciones, negociaciones y contratos, gestión de precios, por mencionar algunos.

Fuente: Piña (2005)

Señala Piña (2005), que se han incorporado otros procesos de apoyo al esquema de servicios compartidos, los cuales se presentan en la tabla 2.

Tabla 2. Otros procesos incorporados al esquema de servicios compartidos

Legal	Servicios generales	Ventas, mercadeo y servicio al cliente	Abastecimiento
Soporte y coordinación en litigios, auditoría en medio ambiente, salud y seguridad, cumplimiento legal	Mantenimiento, administración de activos y edificios, servicios de impresión, servicios de correo	Facturación, administración de clientes, estrategia CRM (administración de la relación con los clientes)	Manejo de bodegas, comercio exterior, estrategia de distribución

Fuente: Piña (2005)

2.2.4 Costos y beneficios de los servicios compartidos

Según mencionan (Joha & Janssen, 2006), la popularidad de los CSC parece provenir de una combinación de ventajas, incluyendo las ganancias de eficiencia y un aumento en los niveles de servicio sin renunciar al control de las medidas organizativas y técnicas, así como de la experiencia. Sin embargo, las expectativas percibidas de los CSC son a menudo elevadas y van más allá del realismo, ya que es difícil cumplir con todos los motivos que le dieron origen.

De acuerdo al estudio de investigación realizado por (Eggers, Wavra, Snell, & Moore, 2005), los servicios compartidos se han convertido en algo común en el gobierno. El Servicio Postal de los EE.UU. ahorra \$25 millones de dólares al año mediante el uso de servicios compartidos de contabilidad. El trabajo que había sido realizado por 1,100 empleados en 85 distritos únicos de oficinas de contabilidad, se han consolidado y estandarizado, y ahora se realiza por 350 empleados en tres CSC de contabilidad.

De acuerdo a expertos de Deloitte (2011), el impacto de los servicios compartidos se ve reflejado directamente en los costos y beneficios tanto a nivel cuantitativo como cualitativo en cuatro importantes aspectos: personal, proceso, tecnología e inmuebles (tabla 3).

Tabla 3. Costos y beneficios de los servicios compartidos

	Costos		Beneficios	
	Cuantitativos	Cualitativos	Cuantitativos	Cualitativos
Personal	• Reubicación • Bonos de retención • Formación • Personal temporal • Redundancia • Reclutamiento	• Bajo estado de ánimo • Disminución del desempeño • Pérdida potencial de personal clave para la empresa	• Reducción en empleados equivalentes de tiempo completo (FTEs, por sus siglas en inglés) • Reducción en costos operativos • Mejores tramos de control	• Incremento en el enfoque del cliente hacia los servicios de calidad • Incremento de las habilidades
Proceso	• Estandarización de procesos • Reingeniería de procesos • Implantación de las mejores prácticas • Establecimiento de métricas	• Bajas temporales en los niveles de eficiencia	• Incremento de productividad • Reducción en costos de calidad	• Incremento en las relaciones de negocios • Mejores prácticas, procesos estandarizados • Información gerencial de alta calidad • Incremento en la habilidad de adaptarse al cambio
Tecnología	• <i>Hardware</i> • <i>Software</i> • Infraestructura	• Curva de aprendizaje generada por la implementación de nuevos sistemas	• Plataforma tecnológica • Reducción en costos de: <i>software</i>, licencias, soporte y mantenimiento	• Mejora en la administración y modelos de información • Plataforma estándar
Inmueble	• Cierre de antiguos inmuebles • Selección, diseño y equipamiento del nuevo inmueble	• Interrupción temporal del ambiente de trabajo	• Disminución en rentas • Reducción en costos de mantenimiento de los inmuebles	• Mejor ambiente laboral • Mejor dinámica de trabajo

Fuente: Deloitte (2011)

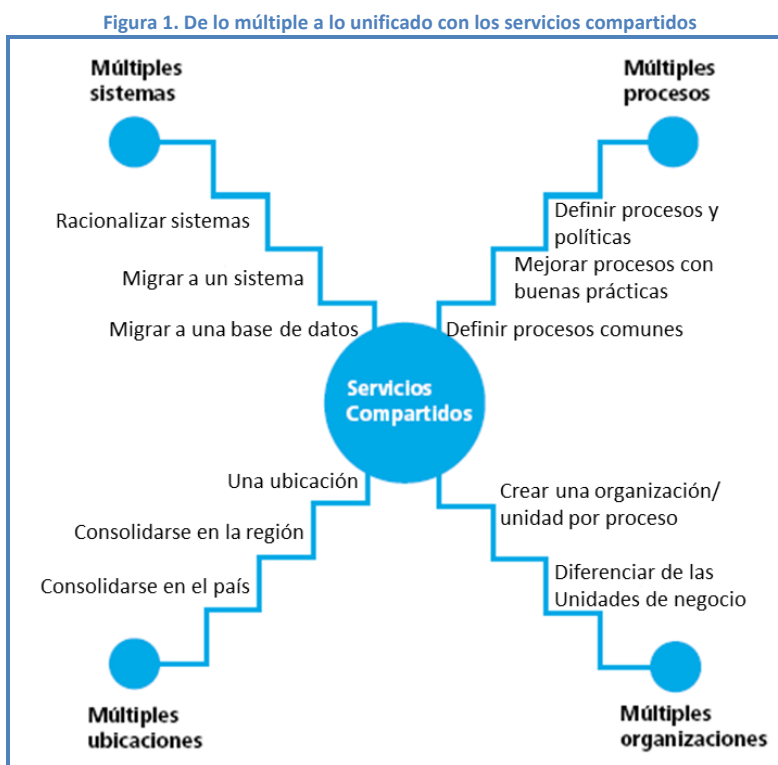
2.2.5 Aspectos importantes a considerar en la implementación de los servicios compartidos

Implementar adecuadamente los servicios compartidos y administrar aquellos ya existentes requiere que las empresas integren cuatro aspectos importantes. Según Deloitte (2011), éstos se refieren a los múltiples sistemas, procesos, ubicaciones y organizaciones.

Además, observa Deloitte (2011) que estos temas generalmente confluyen uno después del otro y permiten una integración efectiva, lógica y funcional de los diferentes factores involucrados en servicios compartidos. A medida que se avanza en un aspecto se incrementa el nivel de complejidad y madurez, por lo que es vital definir con un equipo multidisciplinario los alcances y las estrategias que regirán el proyecto. A continuación se explican en breve los cuatro elementos y se muestra cómo se integran al esquema de servicios compartidos (figura 4).

- **Múltiples sistemas.** Es donde se identifican los distintos sistemas que maneja una organización. Después se analizan las opciones para irlos integrando hasta migrar hacia un solo sistema y una sola base de datos en el futuro.

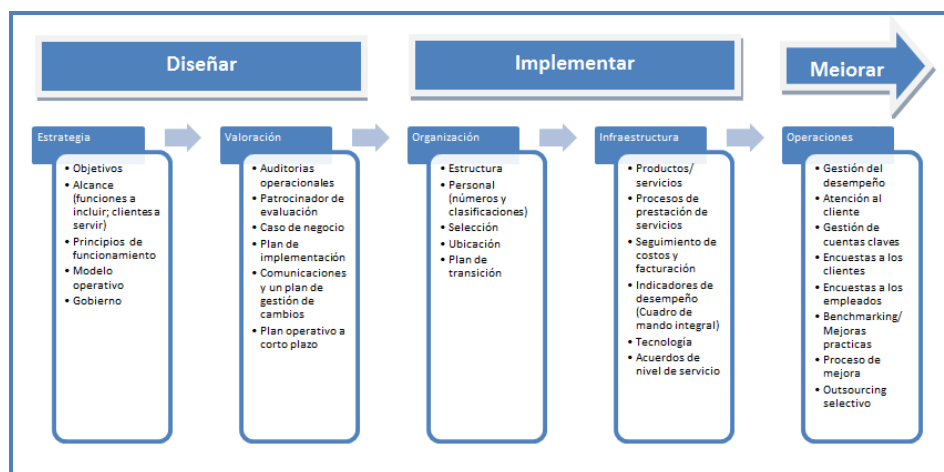
- **Múltiples procesos.** En este punto se busca estandarizar los procesos y las políticas de tal manera que satisfagan a las UNE y se lleven a cabo las buenas prácticas, sin importar que estas acciones se lleven a cabo en diferentes lugares.
- **Múltiples ubicaciones.** Sucede especialmente cuando se habla de empresas, donde una misma función se ve replicada en distintos lugares. Idealmente, una cierta función podría realizarse en un solo país, región o ubicación.
- **Múltiples organizaciones.** Este punto entra en acción cuando existen distintas razones sociales o entidades legales. El objetivo es racionalizar el número de unidades organizacionales.



Fuente: Deloitte (2011)

La firma de consultoría ScottMadden Management Consultants, expertos en servicios compartidos, presentan el proceso de implementación de un CSC mediante las siguientes etapas que se describen en la tabla 4:

Tabla 4. Proceso de implementación los servicios compartidos



Fuente: ScottMadden Management Consultants. (2007, septiembre 17).

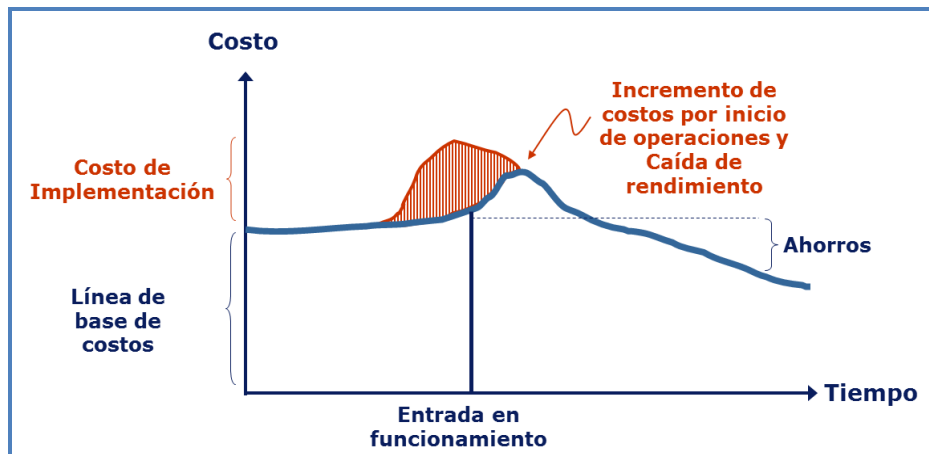
Una implementación exitosa de servicios compartidos implica un compromiso de la administración para crear un ambiente de cambio (Dement & Robinson, 2007). Para lograr el ambiente de cambio, la comunicación es clave y se puede mantener mediante reuniones de equipo, comunicados semanales y retroalimentación. Cabe mencionar que el cambio involucra muchas cosas: predicar con el ejemplo, refuerzo positivo, cambio de poder y cambio de competencias.

2.2.5.1 Metodología de facturación de los servicios compartidos

Hoy, el concepto de servicios compartidos se utiliza en un ámbito más amplio, que abarca otros procesos en los ciclos de ingresos, egresos, abastecimiento, tecnología de la información y administración de proyectos; sin embargo, el elemento común que une la gestión de esta gama de procesos, es el enfoque en la provisión del servicio de forma "preacordada" con las UNE a las que se sirve, usualmente a un costo previamente negociado y con un nivel de servicio medible en términos de indicadores (Acuña, 2006). Es aquí donde el costeo se vuelve muy importante para la gestión del CSC y la comunicación hacia las UNE, sobre la transparencia de la asignación de los costos por los servicios prestados.

En cuanto al modelo de cargo y/o facturación (*charge-back*), las empresas que adoptan los métodos de facturación en una etapa temprana de la implementación de los centros de servicios compartidos, deben abordar la responsabilidad de los costos de implementación y puesta en marcha, así como de las ineficiencias, normalmente los puntos de controversia con los clientes (Delane & Miller, 2005). En la Figura 2 se muestra esta situación:

Figura 2. Costos del CSC a través del tiempo



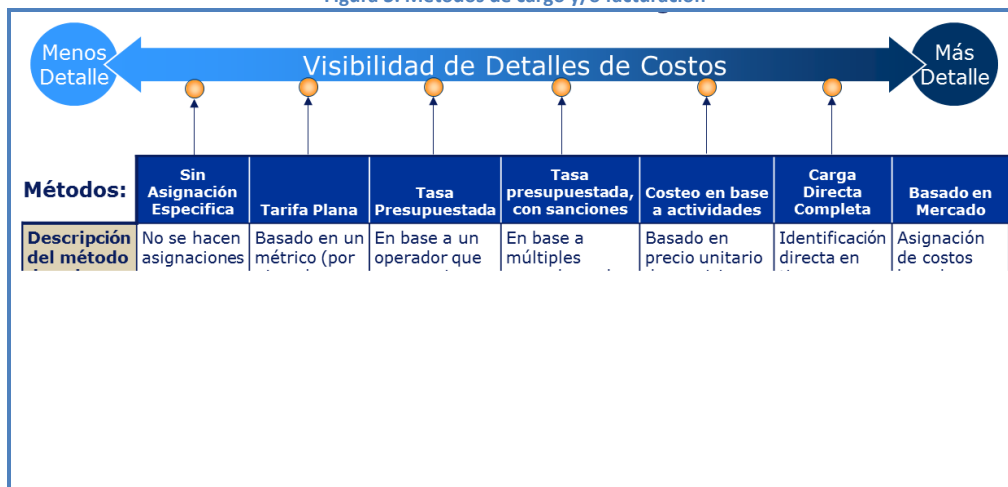
Fuente: Delane & Miller (2005).

La implementación de un CSC tiene un costo por el inicio de operaciones, así como costos de “aprendizaje” o “caída de rendimiento” que se presenta durante la transferencia de operaciones al CSC y durante el periodo de transición en que se ajustan los factores involucrados para obtener un rendimiento favorable. Estos costos disminuirán y se observará un ahorro comparado con el nivel de costos previos a la transferencia de las tareas de soporte al CSC.

De ahí la importancia de establecer de forma clara quién pagará los costos de implementación y comunicar los acuerdos a todos los interesados. Así como identificar quienes son los usuarios y beneficiarios de los servicios para realizar una asignación equitativa de los costos.

La medición de costos puede ser proporcionada por el uso de varios métodos de cargo y/o facturación. En la figura 3 se ilustran los casos más comunes:

Figura 3. Métodos de cargo y/o facturación



Fuente: Delane & Miller (2005).

En la tabla 4 apreciamos como cada metodología presenta ventajas y desventajas, conforme al nivel de detalle de costos:

Tabla 4. Ventajas y desventajas de los métodos de cargo y/o facturación

Método	Ventajas	Desventajas
Sin asignación específica. Sin asignación para diferentes funciones.	- Se requiere menor detalle de información de costos. - Se necesita mínimo control y esfuerzo para realizar las asignaciones. - Evita conflictos con las UNE.	- Se desconocen los costos de las UNE. - Es difícil determinar si los convenios de niveles de servicio se cumplen. - Se imposibilita recompensar o sancionar los comportamientos. - Los objetivos del CSC son monitoreados únicamente por el corporativo.
Tarifa plana. Los costos actuales del ejercicio se cargan a las UNE en base a un único métrico.	- Fácil de implementar. - Cierta conciencia de los costos. - Normalmente se utiliza durante la fase inicial para alentar a las UNE a unirse a los servicios compartidos.	- No varía con el cambio en los servicios o volúmenes. - Con la falta de demanda de la administración, el CSC pudiera tener dificultades para equilibrar la calidad y el costo.
Tasa presupuestada. Presupuesto de gastos o de costos ajustados se imputan a las UNE en base a un único métrico.	- Similar a la tarifa plana. - Relación entre el consumo y el costo. - Las UNE pueden predecir y planear las asignaciones de costos del CSC.	- El CSC puede cortar servicios bajo las presiones de costos a menos que existan convenios de niveles de servicio. - Los excesos de costos deberán ser absorbidos por el CSC o el corporativo.
Tasa presupuestada, con sanciones. Presupuesto de gastos o costos ajustados se imputan a las UNE en base a un único métrico, junto con sanciones por incumplimiento (por ejemplo, \$2.00 por cada cheque, \$25.00 por solicitudes de emergencia).	- Similar a la tasa presupuestada. - Recompensa a las UNE que "cumplen" y sanciona el "incumplimiento".	- Similar a la tasa presupuestada. - Puede crear oportunidades para jugar con el sistema.
Costeo en base a actividades. Basado en un precio por servicios prestados y compuesto por costos agregados (laborales, sistemas, gastos generales, etc.), para proporcionar el servicio.	- Alta visibilidad de los costos. - Las UNE son cargadas con costos incurridos más apropiados a los servicios recibidos.	- Requiere un esfuerzo importante y detalles del CSC. - Puede crear oportunidades para jugar con el sistema.
Carga directa completa. Identificar directamente en el momento de uso y trasladar el cargo a cada cliente.	- Alto costo de la rendición de cuentas. - La tasa se ajusta periódicamente en base a costos reales. - Los costos del servicio son debidamente cobrados a las UNE.	- Requiere un esfuerzo importante y detalles del CSC. - Las UNE pueden interferir demasiado en las operaciones del CSC (es decir, proporcionar la dirección de cómo se lleven a cabo los procesos).
Basado en mercado. Los costos son definidos en base a la tasa actual de mercado por unidad y uso.	- Los costos para las UNE son igual a los costos de "outsourcing" o terceros independientes. - Gestionar el CSC como un negocio independiente. - Podría ser un punto de referencia frente a las tarifas de contrato.	- Aumento de los costos para fijar los precios (por ejemplo, benchmarking⁴, RFP⁵, etc.). - Difícil de evaluar "manzanas" con "manzanas" por los cambios en los servicios. - Correlación limitada con los costos reales. - El balance general del CSC se vuelve más complejo.

Fuente: Elaboración propia, con información de Delane & Miller (2005).

2.2.5.2 Impuestos de los servicios compartidos

De acuerdo a Deloitte (2011), en materia fiscal de los servicios compartidos, el problema no suele ser que los ejecutivos dejen de reconocer el valor del impuesto, sino que simplemente no están concentrados en las conexiones entre las decisiones y acciones de negocios, por un lado, y las

⁴ Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras.

⁵ Abreviatura del anglicismo "Request for Proposal", que significa solicitud de propuesta. Es un documento que envía la empresa a un proveedor para invitarlo a presentar una oferta de hardware, software y/o servicios. Por lo general se emiten los RFP con el fin de evaluar las ofertas competidoras.

consecuencias fiscales en el otro, sobre todo en el contexto de los procesos habilitadores. Como resultado, los ejecutivos generalmente no aprecian cómo y cuándo discutir temas fiscales.

Prácticamente todo lo relacionado con la transformación de negocios puede tener implicaciones fiscales, por lo que es importante centrarse en los problemas que podrían tener el mayor impacto en el valor. Las cuestiones fiscales se deben analizar para ayudar a determinar riesgos y beneficios potenciales antes de que se materialicen en pérdidas o pérdida de oportunidades (Deloitte, 2011).

Según sugiere Deloitte (2011), algunas de las preguntas más importantes que un ejecutivo debe hacer a su departamento fiscal al contemplar cambios en el modelo de prestación de servicios son:

- ¿Existen razones fiscales sobre las cuales debamos apoyarnos o alejarnos en un lugar determinado para un centro de servicios? *Evitar las jurisdicciones con impuestos altos puede parecer una estrategia obvia, pero también hay consideraciones relacionadas con los impuestos transfronterizos que podrían empujar a una empresa hacia determinada configuración de ubicaciones.*
- ¿Qué tipo de créditos o incentivos se podrían obtener para nuestras actividades? *Muchas jurisdicciones ofrecen créditos o incentivos para estimular a las empresas a establecer operaciones en la comunidad local. Las organizaciones también pueden perseguir créditos o incentivos relacionados con la formación y el desarrollo del empleado.*
- ¿La organización prestadora de servicios deberá cobrar a sus clientes algún tipo de impuesto por las transacciones, tales como impuesto sobre ventas y uso o impuesto al valor agregado? *Los impuestos transaccionales en cargos por prestación de servicios, cuyas tarifas pueden variar, pueden representar un costo superior al margen para la empresa. Debido a esto, se debe estudiar el impacto de los impuestos sobre las transacciones en diversos escenarios para determinar las posibles alternativas de cargo al usuario o estructuras que serían efectivas.*
- ¿Cómo se puede determinar la cantidad que un centro de servicio debe cobrar a sus clientes internos? *A menudo, distintos países tienen normas inconsistentes para el cálculo de los impuestos sobre el valor transferido entre las filiales en diferentes países. Esto hace necesario diseñar y aplicar cuidadosamente una política adecuada de precios de transferencia para gestionar el riesgo de doble tributación.*
- ¿Habrán algún problema acerca de si las UNE pueden deducir los cargos que reciben de la organización prestadora de servicios? *Si los cargos no son deducibles, la tasa impositiva a cargo del destinatario del servicio podría ser mayor de lo que era bajo el modelo anterior de prestación de servicios.*
- ¿Qué entidad debe realizar las inversiones necesarias para que el modelo de prestación de servicios funcione? *Las inversiones para construir la infraestructura de prestación de servicios, así como la información y el know-how (saber hacerlo) para realizar el trabajo puede representar un "valor intangible sujeto a impuestos", por lo que es importante tomar una decisión informada sobre quién es dueño de (y por lo tanto debe pagar impuestos sobre) dicho valor.*
- ¿Qué datos necesitan capturar nuestros procesos y sistemas con el fin de apoyar la planificación efectiva de impuestos y el cumplimiento? *Una iniciativa de outsourcing de servicios compartidos, especialmente si incluye una implementación de tecnología, puede dar a las*

empresas una excelente oportunidad para modernizar los procesos y sistemas de apoyo para recopilar información fiscal esencial, después de que los cambios se aplican al modelo de prestación de servicios.

2.2.5.3 Gestión y gobierno de riesgos de los servicios compartidos

De acuerdo a Deloitte (2011), una estructura de gobierno eficaz implica la creación de líneas directas de información a la alta dirección de la rendición de cuentas en la ejecución. El acceso directo a la alta dirección se vuelve más crítica conforme los programas de servicios compartidos empiezan a incluir estrategias más complejas como la contratación externa.

La mayoría de los ejecutivos que consideran una transformación en la prestación de servicios están conscientes de los riesgos que el esfuerzo podría conllevar. Pero más allá de los riesgos evidentes de la aplicación de un modelo nuevo, hay otro aspecto igualmente importante que a menudo sale del radar durante una transformación. Ése es el hecho de que la organización de soporte al negocio tiene una carga significativa de la responsabilidad de la ejecución de la administración de riesgos en el día a día. Lo que significa que hacer cambios en esa organización puede provocar una agitación, incluso en las actividades de gestión de riesgos más rutinarias a menos que se esté bien preparado (Deloitte, 2011).

Para entender por qué, Deloitte (2011) recomienda que considere el papel que su personal de cuentas por pagar y por cobrar juega en algo tan básico como la gestión del riesgo del reporte financiero. Son los que registran los datos, realizan los controles y concilian los libros. Siguen procedimientos específicos y usan herramientas tecnológicas familiares para hacer lo que se requiere para controlar el riesgo de errores, omisiones y fraude. Luego imagine lo que sucede cuando las cuentas por pagar y por cobrar se subcontratan o se mueven a un CSC. Inevitablemente, esto significa una reorganización importante de personas, procesos y tecnología, todo ello en un tiempo relativamente corto. Añada a esto la presión por cumplir los plazos y los objetivos de reducción de costos, y no es de extrañar que la gestión de riesgo a veces quede al margen, sobre todo si es vista como algo secundario, al "verdadero" trabajo de echar a andar el modelo de prestación de servicios.

El antídoto a tal desorganización, según menciona Deloitte (2011), es en gran parte un asunto de aplicar los principios de gobierno en los tres elementos clave de la infraestructura de la gestión de riesgo durante la transición:

- **Gente:** Cuando los trabajos están en proceso de cambio es común que los roles y responsabilidades caigan en alguna confusión. Trate la administración de riesgos como cualquier otra responsabilidad fundamental que necesita mantener cubierta. Defina claramente lo que hay que hacer, identifique quién tiene que hacerlo en la nueva organización, y entrénelos, si es necesario, en las habilidades que necesitan para lograrlo.
- **Procesos:** Los procesos de prestación de servicios radicalmente rediseñados pueden requerir un replanteamiento de las actividades de gestión de riesgos que van junto con ellos. Alinee sus

procesos de gestión del riesgo con los nuevos, y busque oportunidades para aprovechar el esfuerzo de rediseño de procesos y hacer la gestión de riesgos más eficaz y eficiente.

- **Tecnología:** Las implementaciones de tecnología a menudo pueden tropezar con los tiempos límite y las limitaciones de presupuesto, lo que puede obligar a los administradores a reducir o cambiar la prioridad de los diversos aspectos de la implementación para mantener el proyecto a tiempo y dentro del presupuesto. Instamos a los líderes a adoptar un enfoque de riesgos inteligentes para las decisiones acerca de qué eliminar, qué aplazar y qué mantener. Por ejemplo, hemos visto organizaciones tratar de aplazar decisiones sobre la separación de funciones o retrasar la instalación de funcionalidades relacionadas con los controles internos, sin embargo, estos dos elementos son una parte vital de la infraestructura tecnológica para la gestión eficaz del riesgo.

Por último, menciona Deloitte (2011), que la organización de servicios del negocio es a menudo uno de los héroes anónimos de la gestión del riesgo. Es vital entender cómo transformarla sin desviarla de realizar las múltiples actividades de gestión de riesgos.

2.2.6 Resultados del estudio de servicios compartidos en Latinoamérica

A fin de conocer cuál es el panorama actual en el ámbito de los servicios compartidos, en el 2011 se realizó el estudio de servicios compartidos en Latinoamérica, que estuvo a cargo de Silva, de Viveiros, Klender, Mata, Eisenmann y Chavarría en 2011, para la firma de consultoría Deloitte.

El estudio global de servicios compartidos de ese año evaluó a 270 organizaciones; de las cuales, 88 cuentan con centros de servicios compartidos en Latinoamérica y sólo 36 tienen sus oficinas corporativas en Latinoamérica. México, Brasil, Argentina y Costa Rica son las cuatro ubicaciones principales para los centros.

Se observa que 74% de los encuestados indicaron ahorros iniciales por reducción de personal de un 10% o más, ligeramente superior al global de encuestados y un gran incremento con respecto a los datos totales del 2009. En Latinoamérica el 52% de las empresas obtienen una reducción entre el 10% y el 20%, casi 10% más que a nivel global.

Asimismo, el estudio identifica las principales tendencias en la trayectoria y valor de los servicios compartidos.

- Se reconoce que el esquema preferido en la región es un enfoque conservador donde primero se migra a un esquema centralizado, posteriormente se estandarizan los procesos y finalmente se adecua la tecnología.
- Se reconoce una falta de planeación en proyectos que son propiamente de transformación.
- Se reconoce que es necesario mejorar, sin embargo no se toman las acciones para implementar programas de mejora continua robustos.
- Se debe mejorar la toma de decisiones en el interior de las compañías.

De igual forma, el estudio menciona que las principales tendencias encontradas en las operaciones son:

- Es necesario robustecer los esquemas y la cultura de servicio desde el CSC hacia las UNE.
- La tecnología es un elemento clave para proporcionar mejor servicio.
- A medida que los CSC maduran, la habilidad del personal de servicios compartidos para anticipar las necesidades del negocio toma una mayor importancia.
- Las organizaciones que no se enfocan a reforzar la moral y crear una cultura atractiva de trabajo tendrán un impacto negativo importante en la retención y productividad de personal.

En cuanto a las tendencias principales del alcance de los servicios prestados en los CSC, el estudio señala que en Latinoamérica se han caracterizado por haber establecido los procesos tradicionales como finanzas y recursos humanos con una mayor madurez y credibilidad a través del tiempo. Sin embargo, se observa que se ha presentado una penetración más lenta de funciones no tradicionales como tecnologías de información y cadena de suministro. Sin embargo, se reconoce que a los CSC se le están pidiendo realizar otras funciones no tan transaccionales como son las tareas de análisis.

Por último, en base al estudio se observa que la gobernabilidad y consistencia se apoya en mayor porcentaje en los indicadores de desempeño y acuerdos de nivel de servicio. Tanto a nivel mundial como en Latinoamérica, existe un enfoque claro a mantener la consistencia en procesos, políticas y tecnología. Sin embargo es importante notar que Latinoamérica le da más importancia a la consistencia de los indicadores.

2.3 Outsourcing

El *outsourcing* es una estrategia que consiste en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su negocio (*core business*). Desde otra perspectiva, se puede afirmar que es un servicio que resolverá problemas funcionales y/o financieros a través de un enfoque que combina infraestructura tecnológica y física, recursos humanos y estructura financiera en un contrato definido a largo plazo (Heredia, sin fecha).

El *outsourcing* es una estrategia efectiva que se puede usar en todas las áreas no clave del negocio. Al contratar los servicios de *outsourcing* de actividades administrativas, financieras, operativas o de tecnología, las organizaciones han depurado sus procesos, reducido la estructura de costos y mejorado el desempeño. En pocas palabras, han conferido a un externo las operaciones diarias de ciertos procesos, para dar a su administración la libertad de enfocarse en los procesos críticos de su negocio (Deloitte, 2010).

Los prestadores de servicios de *outsourcing*, ofrecen una manera de maximizar la eficiencia de las operaciones y, por tanto, aumentar la productividad y la rentabilidad del negocio.

2.3.1 Puntos básicos para la aplicación del outsourcing:

Según señala Heredia (sin fecha) si se quiere lograr optimizar el resultado en la aplicación del *outsourcing*, debe tenerse en cuenta la revisión de la estructura de la empresa, la determinación de las actividades a *outsourcing* y la selección de los proveedores.

- **Revisar la estructura de la empresa.** Se debe determinar las habilidades principales del negocio e identificar posibles cuellos de botella. Así como cambiar la cultura organizacional para que se entiendan los fundamentos de esta separación de actividades, así como los motivos que llevan a ella y los beneficios que puede traer para la compañía. Por último, se debe contar con la tecnología de información adecuada.
- **Determinar a cuáles actividades aplicar *outsourcing* y a cuáles no.** Dentro de las actividades de una empresa se tienen las actividades estratégicas, las altamente rentables y las rutinarias o de apoyo. Esta última es recomendable que se subcontrate.
- **Seleccionar al proveedor.** Para llevar a cabo este proceso es importante analizar la relación costo / beneficio.

2.3.2 Riesgos latentes del outsourcing:

Según observa Heredia (sin fecha), si bien es cierto que el *outsourcing* ofrece beneficios para las compañías, permitiéndoles enfocarse a sus actividades principales, también es importante señalar que se corren ciertos riesgos (figura 5) al colocar actividades importantes fuera de la compañía por medio de la subcontratación.

Figura 5. Riesgos latentes del outsourcing



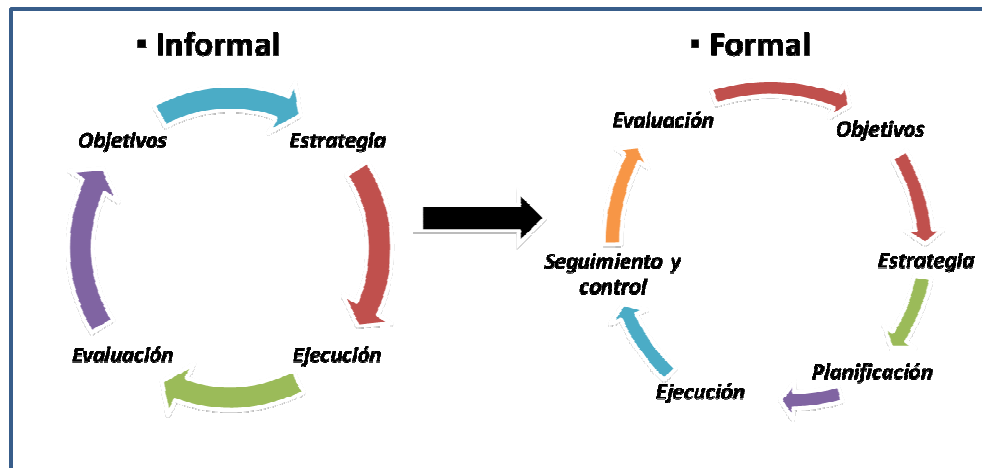
Fuente: Elaboración propia con información de Heredia (sin fecha).

2.4 Planeación estratégica

La planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de oportunidades y amenazas que surjan en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar las amenazas. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar formas para lograrlo. (Steiner, 1983)

La definición de la estrategia es parte de un proceso de carácter cíclico (Francés, 2006). El ciclo estratégico (figura 6) puede tener un carácter informal e intuitivo, o formal.

Figura 6. Tipos de ciclo estratégico

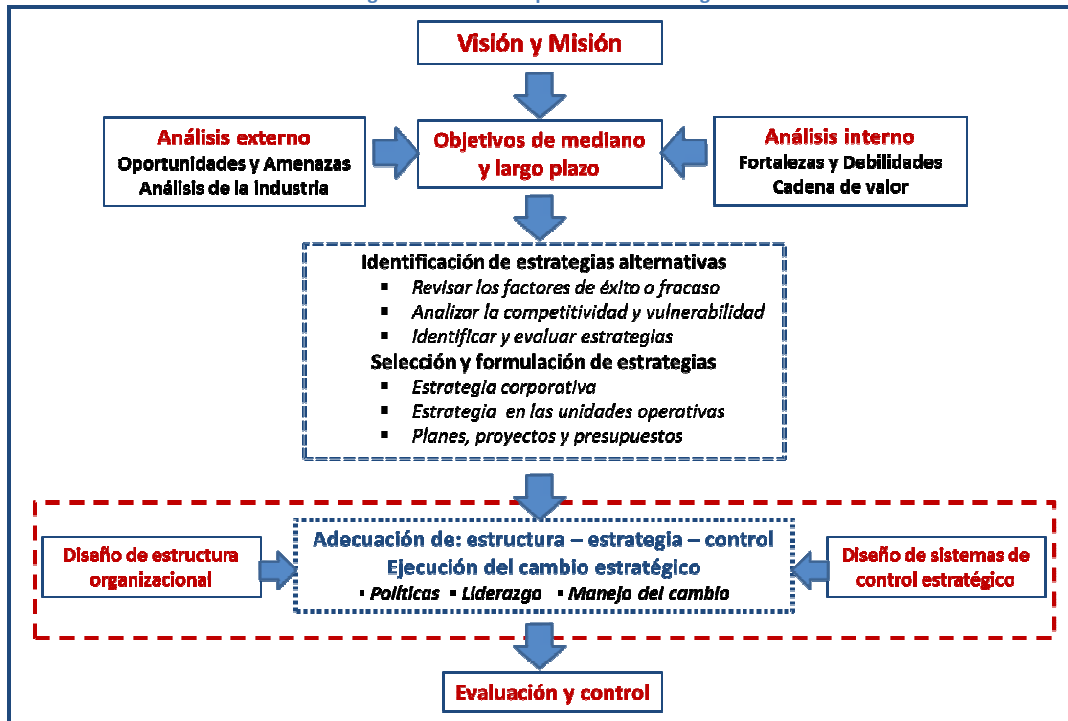


Fuente: Francés (2006).

La planeación estratégica como sistema de gerencia surge entre las décadas del '60 y '70, con los cambios en las capacidades estratégicas de las empresas. La gestión comenzó a exigir la planificación de las tareas a cumplir, con un gerente que analizaba cómo y cuándo ejecutarlas. Por otra parte, el tiempo existente entre la inversión de un bien y su introducción al mercado comenzó a acortarse, con un ciclo de vida de los productos cada vez más breve. Por eso, la planeación estratégica pasó a ser una faceta fundamental de las empresas en su búsqueda de mayor competitividad (Definicion.de, 2011).

De esta manera, se observa que la planeación estratégica se especializó en qué hacer (las estrategias) para alcanzar los objetivos perseguidos en función de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. En la figura 7 se ilustra el proceso de planeación estratégica.

Figura 7. Proceso de planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia, con información de Francés (2006).

2.5 Análisis FODA

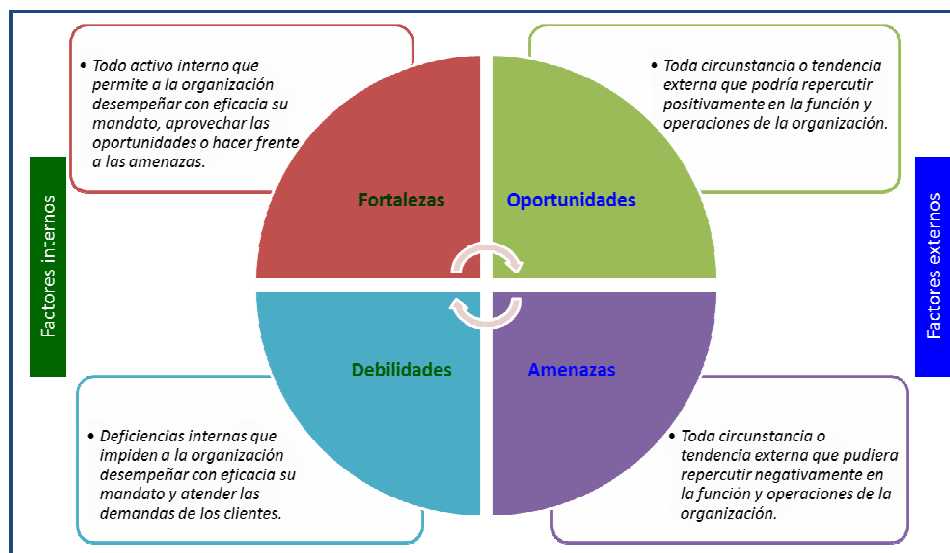
Una de las herramientas más utilizadas en planeación estratégica es la matriz FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas) (Weirich, 1982), la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa: corporación o UNE.

Es una técnica sencilla, que puede emplearse como instrumento de libre intercambio de ideas para ayudar a presentar un panorama de la situación actual. El proceso de realización de un análisis FODA ayuda a conseguir una comprensión común de la “realidad” entre un grupo de personas de una determinada organización. De esa manera, resulta más fácil comprender e identificar los objetivos y necesidades fundamentales de fortalecimiento de capacidad, así como las posibles soluciones (FAO, 2007).

Un análisis FODA (figura 8) consta de dos partes:

- 1) Analizar la situación interna (fortalezas y debilidades). Este análisis debería basarse únicamente en el presente, es decir, las fortalezas y debilidades existentes en ese momento. No se trata de identificar fortalezas o debilidades futuras o posibles.
- 2) Analizar el entorno exterior (oportunidades y amenazas). Considerar la situación real (amenazas existentes, oportunidades desaprovechadas) y las tendencias probables.

Figura 8. Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia con información de FAO (2007).

2.6 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos del personal al logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como visualizar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías –desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios, así como, aprendizaje y crecimiento– para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El CMI es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo –en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio (Kaplan y Norton, 1996).

Según Mora y Vivas (2001) los elementos del CMI son:

- **Indicadores.** Un buen indicador es aquel que resulta clave para medir el desempeño de un objetivo estratégico. Por ello se habla de “*Key Performance Indicators*” o KPI (*Indicador clave de desempeño*). Se deben tener como indicadores aquellos que realmente sirvan para saber si se avanza en la estrategia.
- **Metas.** Las metas representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo determinado. Estas deben ser un desafío pero realizables y deben establecerse con la periodicidad adecuada para poder corregir las desviaciones.

- **Iniciativas.** Son los medios que se deben desarrollar para alcanzar las metas y pueden ser tantos como se requieran.
- **Responsables.** Uno de los elementos claves de la metodología es la asignación de la responsabilidad sobre cada uno de los elementos del CMI a diferentes personas de la empresa u organización.

Mora y Vivas (2001) mencionan que las características básicas del CMI son:

- Adopta una perspectiva global, por lo que equilibra objetivos de corto plazo con los de largo plazo e incorpora indicadores monetarios con indicadores no monetarios.
- Su formulación presenta un carácter participativo, ya que se deriva de la participación conjunta de todos los directivos que tienen que ver con la estrategia de la organización.
- Los indicadores se estructuran bajo cuatro perspectivas clave (figura 9): clientes, finanzas, procesos internos, formación y crecimiento. Estas perspectivas, están interrelacionadas y es necesario seleccionar un número limitado de indicadores de importancia crítica dentro de cada una de ellas.

Figura 9. Perspectivas de un CMI



Fuente: Elaboración propia, con datos de Mora y Vivas (2001).

En la perspectiva financiera los indicadores financieros permitirán medir los resultados contra lo presupuestado. Respecto a la perspectiva de clientes, aquí se refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado. Para la perspectiva de procesos internos, en organizaciones privadas se recoge lo que se conoce como cadena de valor. González y Cañadas (2008) señalan que se trata de medir el costo, la calidad, el tiempo y la producción de estos procesos. Por último, la perspectiva de formación y crecimiento implica determinar las particularidades del personal. Por lo que éste debe estar incentivado y formado para afrontar los cambios que se producen.

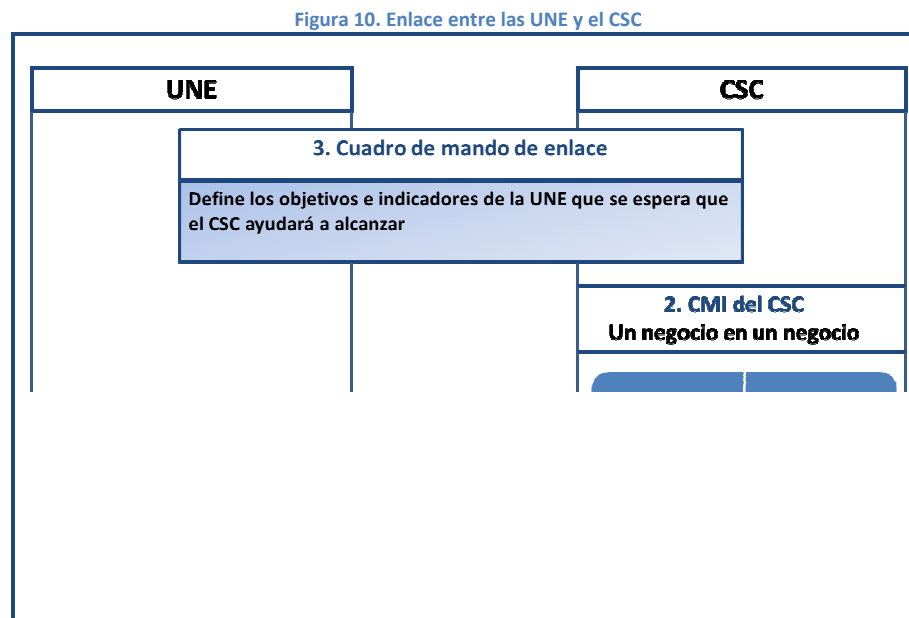
Cuadro de mando integral: Creando sinergias a través de servicios compartidos

Kaplan y Norton (2008) observan que con frecuencia no existe un tipo de arquitectura estratégica como un programa de CMI global que cubra a los CSC, por lo que en su ausencia los CSC utilizarán dicho cuadro de forma ajustada. Se presentan dos modelos para desarrollar el CMI para los CSC:

- **Modelo de socio estratégico:** Las UNE han desarrollado el CMI reflejando sus estrategias y prioridades empresariales. El CSC es un socio en este proceso.
- **Modelo negocio en un negocio:** Las UNE no tienen un CMI. El CSC debe verse a sí mismo como un negocio dentro de un negocio, y a las UNE, como sus clientes. El cuadro de mando de servicios compartidos define las relaciones.

Crear el enlace entre UNE y CSC exige cuatro componentes (figura 10):

1. **Acuerdo de nivel de servicio (ANS):** un acuerdo formal entre las UNE y el CSC en el que definen las expectativas sobre servicios y costos.
2. **El CMI del CSC:** el CSC desarrolla un CMI que refleja su estrategia para respaldar el ANS alcanzado con las UNE.
3. **El cuadro de mando de enlace:** el CSC asume responsabilidad en la mejora de ciertos indicadores de los CMI de las UNE.
4. **Feedback (retroalimentación) del cliente:** el CSC recibe retroalimentación periódica de las UNE sobre sus resultados.



Fuente: Kaplan y Norton (2008).

En resumen, los CMI para los CSC identifican y articulan las oportunidades de integración y sinergia. Comunican cómo los CSC crean valor para la empresa y sus UNE. Los CMI para los CSC, deberían construirse después de negociarse un ANS entre el CSC y las UNE que operan en línea. El ANS y el CMI del CSC deberán de cumplir con:

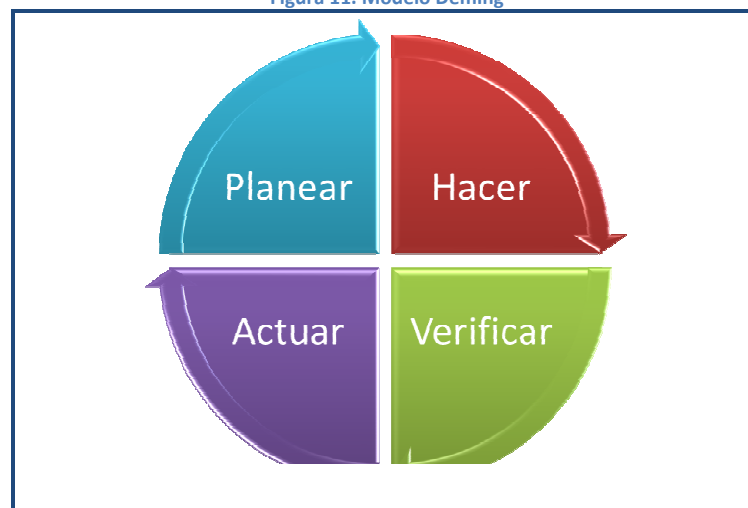
- Alinear los esfuerzos del CSC con las prioridades de sus clientes internos.
- Proporcionar una base de responsabilidad entre el CSC y sus clientes internos.
- Hacer un seguimiento de la evolución en los resultados del CSC.
- Crear una cultura de resultados basada en el cliente y mejora continua dentro del CSC.

2.7 Modelo Deming

El Modelo Deming es un proceso gerencial utilizado en los negocios y consta de cuatro fases, como se ilustra en la figura 11.

- **Planear.** Se reconoce una oportunidad y se planea un cambio.
- **Hacer.** Ejecutar el proyecto.
- **Verificar.** Se analizan los resultados identificando aprendizajes o mejoras.
- **Actuar.** Se analizan las diferencias entre el antes y el después. Si el cambio no funcionó se vuelve a realizar el proceso con un plan diferente. Si hay éxito se incorporan las mejoras en todo el proceso. Se utiliza el aprendizaje obtenido para planear nuevas mejoras, iniciando nuevamente el ciclo.

Figura 11. Modelo Deming



Fuente: Ruíz-Canela (2003).

3 Metodología

Para realizar el presente trabajo se consultará material bibliográfico acerca de empresas que han implementado CSC exitosos, para evaluar las estrategias utilizadas, así como los riesgos y beneficios obtenidos en las mismas. Con la información recabada se estará en posibilidades de entrevistar al personal a cargo del proyecto y a quienes participan directamente en la implementación del mismo.

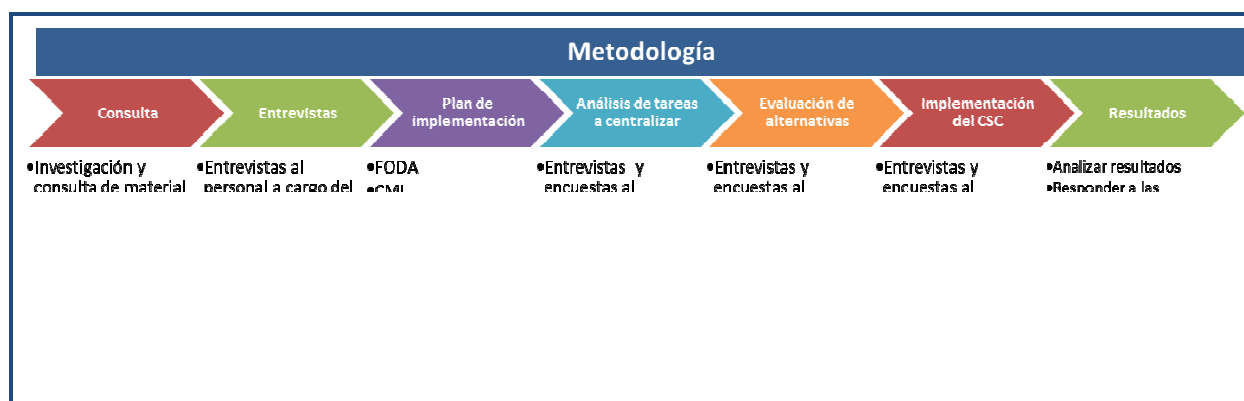
Se entrevistará al personal encargado del proyecto para definir su alcance, y utilizando algunas herramientas y técnicas como la matriz FODA, CMI y Modelo de Deming, se procederá a diseñar el plan de implementación del CSC.

Posteriormente, se analizarán las funciones de soporte que podrían ser centralizadas, lo cual se realizará por medio reuniones de trabajo entre la dirección de Corporativo y las UNE. En base al análisis anterior, se seleccionarán aquellas tareas de soporte idóneas para ser transferidas al CSC, tomando en consideración las características de alto volumen y repetición, así como que dichas tareas faciliten su estandarización y rediseño futuro sin que éstas afecten el desempeño de las UNE.

Después se procederá a recabar información para evaluar las alternativas de implementación del CSC, a través de entrevistas y cuestionarios que se realizarán al personal a cargo del proyecto. Posteriormente, en base a la información obtenida, se realizará una proyección del costo de implementación del CSC y sus futuros beneficios.

Concluida esta etapa, se dará inicio con la implementación del CSC por parte del personal a cargo del proyecto. También se documentarán los resultados de la implementación del CSC, por medio de entrevistas al personal que participará directamente en el CSC, durante el período que comprenderá de Junio 2007 a Diciembre 2011. Lo que permitirá responder a las preguntas planteadas en el apartado 1.5. y conocer los beneficios reales del CSC. En la figura 12 se muestra la metodología antes descrita.

Figura 12. Metodología



Fuente: Elaboración propia.

4 Desarrollo del caso

4.1 Antecedentes y situación actual de la empresa

4.1.1 CST de México

CST de México (en adelante “CSTMX”) es una entidad mexicana constituida en el año 2006, conforme a las leyes de la República Mexicana y cuyo objeto social consiste en la fabricación, transformación, inspección, clasificación, empaque, re-empaque, acondicionamiento, semi-ensamble, importación y/o retrabajo de partes, piezas, aparatos y en general de toda clase de mercancías, artículos, servicios y/o productos, incluyendo pero no limitando los servicios de transformación, fabricación y manufactura de todo tipo de artículos eléctricos y electrónicos, así como prototipos de dichos productos.

La actividad preponderante de CSTMX consiste en la prestación de servicios de maquila para la manufactura y ensamble de relés estáticos, a su parte relacionada residente en el extranjero Relés de Estado Sólido (RES). CSTMX es líder mundial en manufactura de Relés Estáticos. Prácticamente todos los procesos se llevan dentro de sus instalaciones con el objetivo de asegurar el completo control sobre la producción, entrega y sobre todo calidad. Con personal de diseño, desarrollo, manufactura y administración bajo un mismo techo, están preparados para responder de forma rápida a los requerimientos de los clientes.

Debido a la dedicación a la calidad, la mayoría de los productos manufacturados por CSTMX son aprobados por UL, CSA, VDE y TUV; y portan la marca CE que representa calidad conforme a las directrices europeas. Además, los productos de CSTMX cumplen con las más recientes normas legales de medio ambiente, tales como RoHS y RoHS China las cuales proporcionan una ventaja competitiva a sus clientes de tecnología de conmutación estática.

Los programas avanzados de investigación y desarrollo que mantiene CSTMX, le han permitido ser líder en su industria por años. La empresa es reconocida por innovar constantemente nuevos circuitos e invenciones relacionadas con la tecnología de estado sólido que satisfacen las necesidades de conmutación de las aplicaciones más demandantes.

Cabe mencionar que al cierre de 2010 y 2011, CSTMX contaba con una planta de 750 trabajadores.

4.1.2 CST Corporativo

CST Corporativo (en adelante "CSTUS") es un especialista en detección, control y productos de movimiento. A través de sus diferentes marcas, CSTUS ofrece componentes eficientes, confiables y personalizables para sistemas de misiones críticas en los mercados aeroespacial y defensa, transporte, energía e infraestructuras, comercial e industrial, médico, alimentos y bebidas y equipos de construcción. Todos los equipos de CSTUS están centrados en el consumidor, esforzándose por superar sus expectativas.

Las UNE de CSTUS están certificadas para satisfacer a sectores desafiantes, tales como aeroespacial, nuclear, automotriz, tren, médico y petróleo y gas. Centra sus esfuerzos en proporcionar los mejores servicios y componentes para adaptarse a los sistemas de "misión crítica" de los clientes, y es capaz de satisfacer las especificaciones y normas más exigentes, incluso en entornos difíciles. Diseña, fabrica y ofrece productos de la más alta calidad y proporciona apoyo de ingeniería y capacidades de adaptación.

Centrado en la oferta de valor Premium y comprometido con la excelencia, CSTUS cuenta con más de 4,300 empleados en todo el mundo y ventas de US\$571 Millones en 2010. Es el socio fiable y adaptable para los clientes más exigentes.

CSTUS es un grupo mundial con 8 marcas y 12 plantas de manufactura. Las ubicaciones se muestran en la Figura 13:

Figura 13. Sede e instalaciones de manufactura de CSTUS



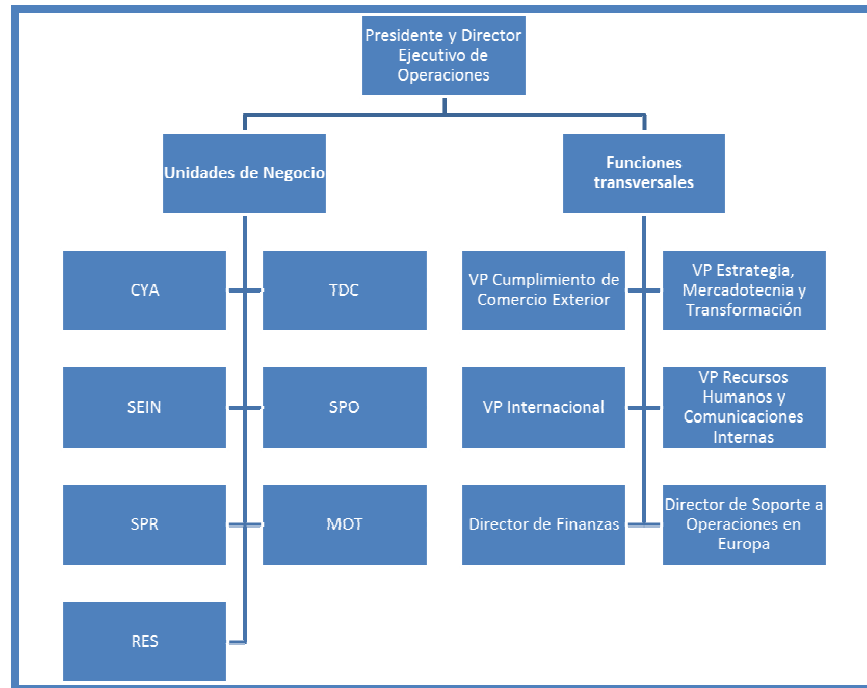
Fuente: CST Corporativo (2010)

Las UNE que integran a CSTUS son:

1. **Controles y Aeroespacial (CYA).** Se especializa en controles de cambio de presión. Sus productos cumplen con la función de misión crítica en mercados altamente exigentes, tales como ferrocarriles, energía nuclear, a prueba de explosiones y aplicaciones industriales.
2. **Tecnologías de Control (TDC).** Especializada en el diseño y manufactura de productos de automatización y control. Los productos cumplen con los estándares medioambientales y de calidad, por lo que son adecuados para la integración en una amplia gama de aplicaciones, tales como tratamiento de agua, paneles solares, turbinas eólicas, médicos, transporte, control de acceso y máquinas industriales.
3. **Sensores Inerciales (SEIN).** Se especializa en el desarrollo y producción de sensores inerciales de alto rendimiento con tecnología MEMS de cuarzo, y sistemas de suministro de sistemas de precisión de soluciones para aplicaciones aeroespaciales, aviones, marinos y terrestres militares y comerciales de vehículos. Su principal segmento es el espacial y defensa.
4. **Sensores de Posicionamiento (SPO).** Se especializa en productos de detección de posición confiable y codificadores para los ambientes más ásperos. Sirve a los segmentos industriales, militares/aeroespaciales y de los mercados de transporte con una línea de productos estándar y personalizados.
5. **Sensores de Presión (SPR).** Se especializa en diseñar, desarrollar y fabricar sensores especiales de presión y nivel de líquido, para la industria de transportación, industrial, médico, y los mercados aeroespaciales y militares.
6. **Motores (MOT).** Se especializa en el diseño de cepillos DC dirigidos y motores sin escobillas. Sus productos se utilizan ampliamente en aplicaciones donde la fiabilidad y la seguridad son cuestiones clave como en sistemas de misión crítica, tales como equipos médicos, ferrocarriles, aeronáutica, bombas y válvulas. Es importante mencionar que MOT fue adquirida por CSTUS en el 2006.
7. **Relés de Estado Sólido (RES).** Se especializa en el diseño y manufactura de relés estáticos para uso industrial. La mayoría de sus productos son aprobados por UL, CSA, VDE y TUV; y portan la marca CE, que representa calidad conforme a las directrices europeas y proporciona una ventaja competitiva a sus clientes.

La estructura operacional de CSTUS está dividida en dos partes. La primera se compone por siete UNE y la segunda corresponde a las funciones transversales de cada UNE, mismas que se representan en la Figura 14:

Figura 14. Estructura operacional de CSTUS



Fuente: Elaboración propia.

4.2 Diagnóstico empresarial

A efectos de realizar el diagnóstico empresarial, primero se entrevistó al personal a cargo del proyecto para conocer la visión y misión de la empresa, así como sus estrategias. Derivado de lo anterior, se observó que CSTUS se rige bajo dos sistemas de gestión: sistema de gestión global y sistema de gestión operativo.

El sistema de gestión global de CSTUS se explica cómo un grupo de UNE independientes que se ejecutan por medio de ciertos elementos, los cuales se muestran en la tabla 5.

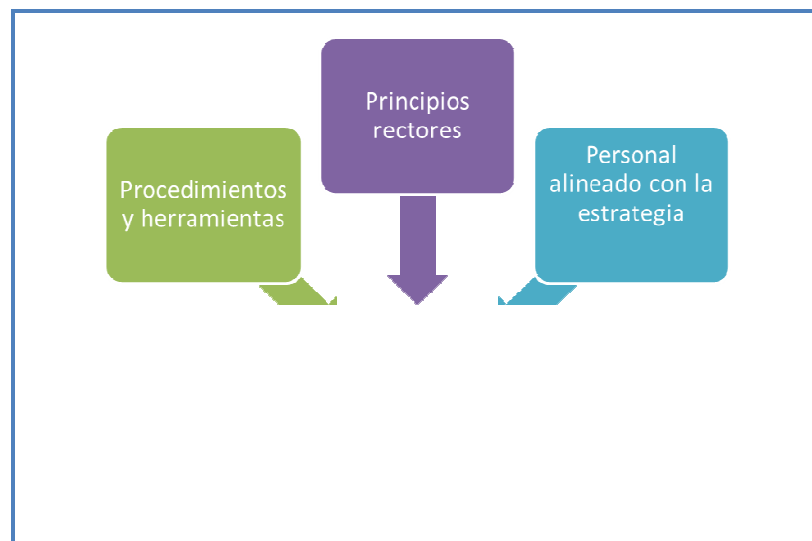
Tabla 5. Elementos del sistema de gestión global

Principios guía	Prácticas	Medición	Procedimientos y herramientas	Personas
- Enfoque "Premium" en calidad, servicio, relaciones y tecnología para agregar valor a los clientes y diferenciarse de la competencia. - Las UNF especializadas conducen sus negocios de forma autónoma. - Un Corporativo "ligero" en su estructura. - Aprovechar la masa crítica al compartir / mutualizar las operaciones de soporte conocidas como "back office" siempre que tengan sentido y que no comprometan la agilidad.	- Foro de liderazgo. - Revisión de negocios. - Reuniones del comité de gestión y seminarios del personal clave de la organización. - Gestión de llamadas de la comunidad. - Personas críticas. - Revisiones de talento.	Se realiza por medio de un conjunto de indicadores: - Ventas semanales y órdenes de venta. - Informes mensuales del estado de resultados. - Informes mensuales de capital de trabajo. - Informes trimestrales de plantilla de personal. - Calidad (tasa de fallas de campo, desperdicios). - Calidad de los servicios (órdenes entregadas en tiempo, cartera vencida). - AOC (volumen, precio, mezcla, efectos de productividad).	Elección pragmática de lo que debe ser unificado en las UNE o específico para cada UNE.	- Un equipo de empresarios en lugar de una pirámide de alta dirección - nivel de gestión medio. - Una visión compartida del papel de los empresarios-dirigentes - gestores.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el sistema de gestión operativo de CSTUS consiste en que cada función de cada UNE debe implementar un "sistema de gestión de la función", con sus cinco componentes (figura 15). Las funciones de cada UNE son recursos humanos, finanzas, comunicación, tecnologías de información, seguridad e higiene y cumplimiento de comercio exterior.

Figura 15. Componentes del sistema de gestión de la función



Fuente: Elaboración propia.

La visión del sistema de gestión operativo de CSTUS tiene como objetivo el apoyo a la estrategia “Premium” mediante el cultivo de la excelencia en todos lados de la organización. Así como la combinación de flexibilidad y agilidad de las líneas de negocio con los beneficios de la masa crítica de CSTUS.

En base a lo anterior, se puede definir que CSTUS tiene una estrategia corporativa multidivisional y debido a que cada división tiene su propia serie de funciones en la cadena de valor, es más complejo administrar la estructura, así mismo se presenta la duplicidad de servicios que se convierten en problema cuando éstos impactan en los costos de operación sin tener un efecto considerable en las ganancias y diferenciación. De ahí que la dirección de CSTUS debe decidir si está justificada la duplicación, o en su caso decidir que funciones se deben centralizar para mejorar la rentabilidad a corto y largo plazo.

Es importante mencionar que CSTUS tenía el reto de disminuir sus costos de operación para ser más competitivo y enfocar sus recursos a las áreas críticas de su negocio. Entre las posibles acciones a seguir para lograr éste, la dirección evaluó su estructura organizacional y encontró que, la estrategia idónea a aplicar sería el centralizar ciertas actividades de soporte en una sola entidad, ya que le permitiría mejorar sus costos de operación al eliminar la duplicidad de funciones y costos relacionados con la prestación de dichas actividades de soporte.

Por lo anterior, la centralización debería llevarse a cabo en una entidad que tuviera la capacidad de prestar las tareas de soporte, y que al transferirle el control de dichas tareas, pudiera responder proactivamente a las necesidades de las distintas UNE y a su vez garantizar la calidad en el servicio, sin resultar en una carga administrativa adicional para el corporativo. En este punto, para entender la situación actual de CSTUS y sus UNE, la dirección llevó a cabo un análisis FODA (tabla 6).

Además, como se menciona en el apartado 3 de este trabajo, se llevaron a cabo reuniones entre la dirección de CSTUS y sus UNE, para identificar las tareas de soporte de las funciones transversales que podrían ser centralizadas en una sola entidad.

Para lograr este fin, se revisaron las tareas de cada una de las funciones que fueran de más alto volumen y repetitivas. Además, estas tareas debían ser fáciles de estandarizar por medio de políticas, sistemas y procesos, así como que permitieran su rediseño futuro. Por último, se evaluó que el desempeño de las UNE no se viera afectado por la centralización de las tareas de soporte.

Derivado de lo anterior, las tareas de soporte seleccionadas para ser centralizadas en una sola entidad son: procesamiento de cuentas por pagar, cuentas por cobrar y nómina.

Tabla 6 Análisis FODA del grupo CSTUS, 2007

Factores internos	Fortalezas - Las UNE son líderes en sus diferentes segmentos de mercado. - Personal con amplios conocimientos técnicos y de operación. - Infraestructura tecnológica de manufactura y sistemas de información. - Investigación y desarrollo. - Plantas de manufactura en Tijuana, B.C. lo que provee de mano de obra calificada a un costo menor que en E.U.A.	Debilidades - Adquisiciones recientes de UNE por parte de CSTUS. - En proceso de alinear a las distintas UNE conforme a la política y dirección de CSTUS. - Los sistemas de información no están homologados entre las UNE, lo que requiere de mayores recursos para la generación de información y desempeño de las funciones operativas.
	Oportunidades - Tarifas arancelarias especiales a productos de la zona TLCAN.⁶ - Certificación C-TPAT⁷ para las plantas de manufactura en México, lo que permite mejorar los procesos de comercio exterior y a su vez una reducción en los tiempos de cruce de aduanas. - Reforzar el posicionamiento de los productos como de segmento "Premium" dando un valor agregado que distinga a CSTUS de la competencia.	Amenazas - Existe riesgo de una posible recesión económica. - En el segmento de mercado de Defensa, se depende del presupuesto que asigne el gobierno de Estados Unidos de América. - Posible disminución de ventas en el segmento de Transportación debido a las bajas ventas de automóviles en Estados Unidos de América. - Riesgos de revocación de certificaciones de productos por las diferentes autoridades si se incumpliera con alguna regulación. - Cambios en regulaciones fiscales y de comercio exterior en Estados Unidos de América y México.

Fuente: Elaboración propia con información de CSTUS, 2007.

En base al análisis FODA y tomando en consideración información relativa a recursos humanos, infraestructura y tecnologías de información, entre otros, se identificaron las posibles alternativas de solución, mismas que en el apartado 4.5 se analizan a detalle.

Conforme se expone en el apartado 1.2, donde se considera que se requiere optimizar recursos, partiremos de un análisis de la situación actual:

⁶ Tratado de Libre Comercio de América del Norte conocido también como TLC o como NAFTA, siglas en inglés de *North American Free Trade Agreement*, es un bloque comercial de ámbito regional, lo conforman Estados Unidos, Canadá y México y establece una zona de libre comercio.

⁷ C-TPAT por sus siglas en inglés de *Customs-Trade Partnership Against Terrorism*, es el programa voluntario creado en el 2001 por la Aduana de Estados Unidos de América en respuesta a los eventos del 9/11, con la finalidad de proteger las fronteras ante la introducción de elementos peligrosos o no deseables. Este programa fomenta la colaboración de todos los participantes en la cadena de suministro, con una fuerte convicción de que contando con estrictos procedimientos de seguridad, se contribuye a la creación de un comercio más seguro. Asimismo, con la certificación se reciben beneficios importantes como son el acceso a través del carril FAST y la reducción considerable en el tiempo de cruce de aduanas.

4.3 Análisis del problema

CSTUS cuenta con varias UNE y cada una tiene una estructura funcional propia e independiente, pero de forma consolidada se observa un alto número de recursos humanos, tecnológicos y económicos empleados para la operación de todo el grupo, lo que genera duplicidad de tareas e ineficiencias, en el sentido de que en cada una de las UNE se realizan las mismas actividades de soporte y no necesariamente de la mejor forma ni con los menores recursos.

Con esta información se procede con la evaluación y selección de la mejor alternativa de mejora para lograr la reducción de costos deseada.

4.4 Selección de la alternativa óptima de mejora

Las alternativas evaluadas para lograr la centralización de las tareas de soporte del grupo son:

- a) **Centralizar las tareas de soporte en una entidad tercera (outsourcing).** Esta alternativa se consideró como inviable, debido a que por limitantes de algunos clientes de CSTUS, el acceso a la información está restringida.
- b) **Centralizar las tareas de soporte en una nueva entidad de CSTUS.** Esta alternativa conlleva costos iniciales como son los de constitución de la entidad legal, permisos y registros. Búsqueda y selección de la ubicación, pago de renta y servicios. Además de ciertos costos para cumplir con las obligaciones fiscales y laborales establecidas en las leyes. Otro factor importante a considerar es el tiempo que tomará la creación de la nueva entidad.
- c) **Centralizar las tareas de soporte en una entidad existente de CSTUS.** Esta alternativa ofrece ventajas debido a que la estructura ya existe y el tiempo requerido para transferir las tareas de soporte y empezar a prestar los servicios a las UNE es mucho menor a si se constituye una empresa de nueva creación para estos fines. Para lo cual, se debe evaluar la infraestructura, ubicación y capacidades de cada una de las UNE del grupo CSTUS.

Como se puede observar en la tabla 7, la dirección de CSTUS evaluó la alternativa de solución más favorable centralizar las tareas de soporte en una entidad existente del grupo CSTUS por medio de la implementación de un CSC. Dicha alternativa permitirá centralizar las tareas de soporte con el mejor costo y tiempo posible.

Tabla 7. Evaluación de alternativas para centralizar tareas de soporte

Alternativas	Criterios						Evaluación
	Aceptación de clientes	Control de procesos	Seguridad	Control de riesgos	Costo – Beneficio	Total	
a) Centralizar en una entidad tercera	1	1	1	1	1	5	Desfavorable
b) Centralizar en una entidad nueva	3	2	3	2	1	11	Menos favorable
c) Centralizar en una entidad existente	3	2	3	3	2	13	Favorable

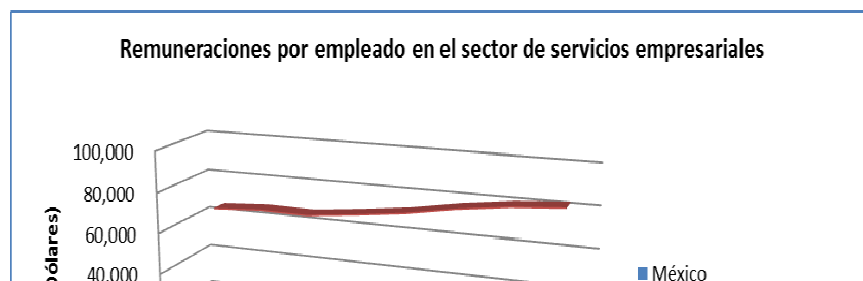
Calificación de criterios:
 1 = Bajo 2 = Medio 3 = Alto

Fuente: Elaboración propia con información de CSTUS(2007).

Para seleccionar la UNE idónea para implementar el CSC que prestará las tareas de soporte, se evaluaron diversos factores como el costo de nómina en E.U.A. y México, la disponibilidad de recursos humanos, la infraestructura y el personal a cargo de la administración de cada una de las UNE.

En base a lo anterior, se observó que México presenta la ventaja de tener un menor costo de nómina con respecto a E.U.A. (gráfica 1) y ofrece personal calificado con dominio del idioma inglés para prestar las tareas de soporte requeridas. Así como que la entidad CSTMX cumplía con los requerimientos para poder prestar las tareas de soporte del CSC.

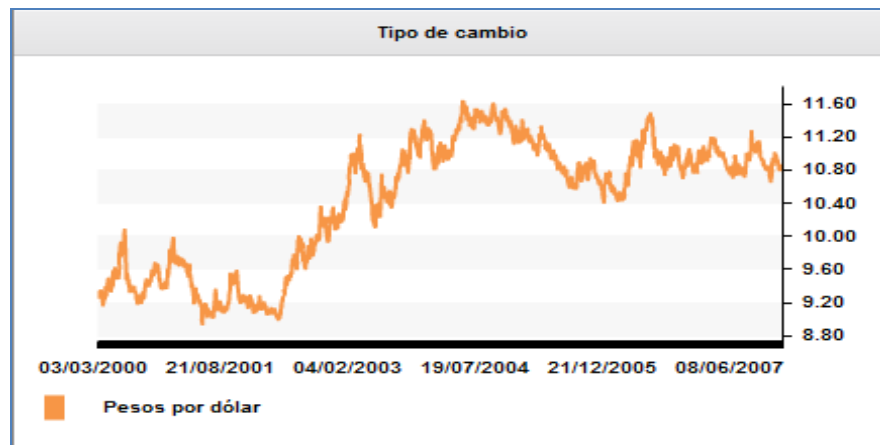
Gráfica 1. Remuneraciones por empleado en el sector de servicios empresariales



Fuente: Elaboración propia con información de OCDE (2000-2007).

Se puede observar que en el periodo del 2002 al 2007, el costo de remuneración en México disminuye significativamente, lo que representa un aumento en la competitividad. Sin embargo, cabe resaltar que lo anterior se debe principalmente al tipo de cambio, ya que el peso experimentó una devaluación (gráfica 2).

Gráfica 2. Tipo de cambio por el periodo de 2000 a 2007



Fuente: Banxico (sin fecha).

En entrevista con el director de finanzas de CSTMX, señaló que al estimar los beneficios futuros que se podrían obtener al transferir las operaciones de soporte a México, la dirección de CSTUS aprobó el plan para implementar el CSC en Tijuana, B.C. A su vez, otorgaron apoyo y respaldo para el proyecto. Una parte importante que comentó es que una vez aprobado el proyecto, se comunicó a todas las UNE y solicitó a todos que prestaran su apoyo a la nueva estrategia corporativa, para así lograr la disminución de costos.

4.5 Plan de implementación

CSTUS tiene claro que la comunicación efectiva es la clave para una exitosa implementación de servicios compartidos.

Derivado de lo anterior, el director de finanzas de CSTMX, responsable del proyecto de la implementación del CSC, tiene como prioridad explicar el caso de negocio y ser transparente en todas las relaciones con sus clientes internos (UNE de CSTUS).

Para lograr dicha transparencia mantiene abierto un canal de comunicación y se enfoca en los clientes internos. En cada una de las etapas (diseño, implementación y administración del CSC) se involucra a

todos los interesados para que a través de una fuerte participación de todos se comparta la responsabilidad en la entrega de resultados.

En base a lo anterior, la implementación de este proyecto se realizará de la siguiente forma:

- **Alcance de los servicios del CSC.** Se define el alcance de las tareas de soporte que se prestarán en el CSC y el compromiso por cada una de las partes involucradas, el cual se formalizará por medio de la celebración de un contrato de servicios y ANS entre el CSC y las UNE.
- **Evaluación del marco legal, laboral y fiscal del CSC.** Se analizarán los distintos aspectos legales, laborales y fiscales de las actividades de soporte a prestar en el CSC, para el correcto cumplimiento de todas las regulaciones aplicables, así como que se delimiten las responsabilidades y obligaciones de CSTMX.
- **Gestión y gobierno de riesgos del CSC.** Para gestionar el riesgo y asegurar la sostenibilidad, la implementación de servicios compartidos se llevará a cabo de forma escalonada, con el fin de obtener resultados de forma rápida y establecer una base para estabilizar el nuevo modelo, mientras que se mantiene el enfoque en la mejora continua y el crecimiento. Una vez implementada, el CSC ofrecerá una serie de facilitadores significativos, incluyendo un sistema común, reingeniería de procesos comunes de negocios y presentación de informes estándar.
- **Proceso de transferencia de actividades de soporte de las UNE al CSC.** El proceso se realizará en tres etapas:
 - a) **Aprendizaje.** Se observará como se desempeñan las tareas de soporte, se entrenará al personal y se documentarán los procedimientos actuales, diagramas de flujo y expectativas.
 - b) **Transferencia de actividades.** Las actividades de soporte se transferirán en su mismo estado (“as is”), es decir, que independientemente de la forma de trabajo que tenga cada una de las UNE, las actividades se desarrollarán en el CSC de la misma forma que se venían desarrollando en cada UNE.
 - c) **Control, medición y evaluación.** Se establecerán indicadores clave de rendimiento para cada una de las tareas de soporte y se programarán reuniones quincenales en las que se dará seguimiento a los resultados obtenidos.
- **Facturación.** Se establece que la facturación o cargo de servicios se realizará de forma mensual y se pagará dentro de los 30 días siguientes por medio de transferencia bancaria. La decisión de facturar mensualmente se debe principalmente a que el CSC tenga el capital de trabajo suficiente para sus operaciones del día a día.

- a. Para el período de transición que va del 1 de Julio de 2007 al 31 de diciembre de 2007, el monto a facturar será el que corresponda al total de gastos erogados en el mes en la prestación de servicios a cada una de las UNE, así como aquellos gastos relacionados con la implementación del CSC.
 - b. Posterior al período de transición, el monto a facturar representará 1/12 parte del monto acordado en base a una proyección de los servicios a prestar durante el año.
 - c. En caso de haber alguna disputa con respecto a alguna factura las UNE deberán contactar al director de finanzas de CSTMX y/o al contralor de CSTUS. El pago de la factura no deberá retenerse a causa de este proceso. Si se requiere hacer algún ajuste, este deberá realizarse en la factura del mes siguiente.
- **Entrenamiento de personal.** Se definirán planes de 30, 90 y 180 días para capacitar al personal del CSC.
 - **Estandarización y unificación de procesos.** Una vez concluida la transferencia de las tareas de soporte y que se hayan obtenido resultados satisfactorios en el desempeño del CSC, se procederá con la estandarización de procesos y sistemas para lograr un mejor uso de los recursos.
 - **Proyectos de productividad.** Se aplicarán técnicas y herramientas para mejorar los procesos, así como migrar a la plataforma digital (archivo electrónico, transferencias electrónicas, sin impresiones en papel, entre otros).
 - **Cronograma de actividades.** Las actividades a realizar para llevar a cabo el plan de implementación del CSC se presentan en el cronograma de actividades que se incluye en el anexo 1.

4.6 Medidas de control

En la prestación de los servicios compartidos, es importante verificar que sean prestados conforme a los lineamientos del acuerdo y dentro de los rangos establecidos, para garantizar la integridad de sus procesos y la calidad en el servicio.

Cabe señalar que para un funcionamiento adecuado del CSC es necesario medir la productividad junto con los costos, para ello, CSTMX utiliza herramientas que le permiten un seguimiento de los costos de operación, y la medición del desempeño del CSC, por medio de indicadores de productividad claves de la operación; y en su caso, aplicar medidas correctivas enfocadas al logro de las metas establecidas por la dirección de CSTMX y CSTUS.

Las principales herramientas utilizadas por el CSC de CSTMX para medir sus resultados son:

1. **Dialogo con clientes internos.** Existe realimentación permanente con los clientes internos para que perciban su importancia para CSTMX. Los comentarios o retroalimentación de los clientes se utilizan para medir el desempeño del servicio y analizar la causa raíz de los problemas.
2. **Encuestas a clientes internos.** Por encuestas telefónicas y correo electrónico, se cuestiona el nivel de satisfacción en el servicio y la calidad del mismo. De esta forma, se obtiene retroalimentación de los diferentes usuarios y permite aplicar acciones correctivas y de mejora continua.
3. **Encuestas a empleados.** Se realizan de forma anónima y cubren aspectos del clima laboral, satisfacción en el trabajo realizado, sentido de pertenencia, expectativas de desarrollo y confianza en la dirección. Estas encuestas adquieren un papel muy importante, ya que el recurso humano es uno de los más importantes para CSTMX y es prioridad desarrollar y retener a su personal calificado en las diferentes funciones y servicios prestados por CST de México.
4. **Reuniones de trabajo mensuales.** Se organizan para tratar temas relevantes de la operación, transmitir situaciones presentadas con los clientes internos, así como cuestiones o posibles quejas del personal del CSC. Asimismo, se presentan los resultados de productividad del mes y se transmite una perspectiva clara de la situación actual y hacia donde se desea llegar para tener un crecimiento de los servicios compartidos.
5. **Cuadro de mando integral de control.** Se implementó la utilización del cuadro de mando integral para medir ciertos indicadores clave de productividad que están alineados con la estrategia corporativa de CSTUS y que permiten evaluar de forma clara y precisa si se están cumpliendo con los ANS acordados.
6. **Aplicación de políticas y procedimientos contables.** Con ellas se busca el registro correcto de los gastos incurridos en la operación del CSC, así como una adecuada identificación de gastos adicionales (tales como gastos de viaje, datos de comunicación, accesorios de papelería, entre otros) asignados por UNE receptora de los beneficios y de esta forma poder realizar un cobro adecuado y justo a cada UNE.

4.7 Análisis costo-beneficio

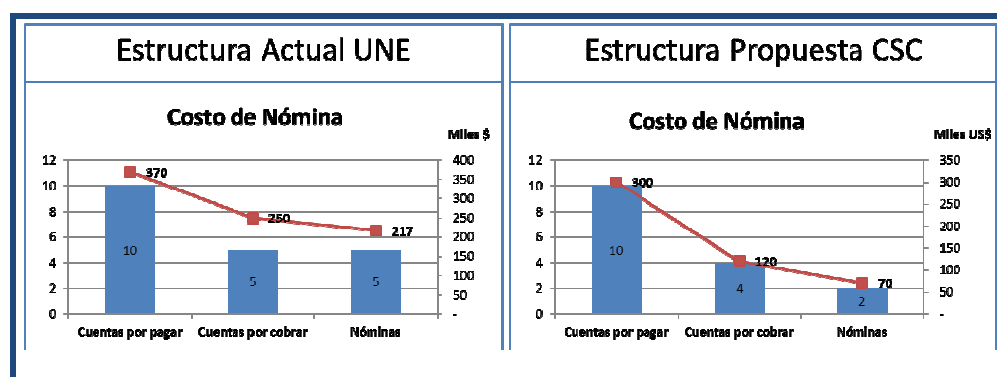
Conforme al análisis realizado de la implementación del CSC se identifican costos de implementación, como son acondicionamiento de oficinas, adquisición de equipo de cómputo. Una vez seleccionado el personal que trabajará directamente en el CSC, se incurrirá en gastos de viaje y de entrenamiento.

Durante el periodo de transición de transferencia de las actividades de soporte de las UNE al CSC, se tendrá un costo adicional de nómina ya que se retendrá al personal de las UNE durante un periodo adecuado para asegurar una transferencia exitosa y estable. Sin embargo, es importante mencionar que dichos costos de implementación serán absorbidos con los beneficios futuros.

Del análisis realizado se identifican beneficios financieros que provendrán principalmente de:

- Transferencia de las tareas de soporte de E.U.A. a México.
 - a. **Disminución de personal.** Al centralizar las tareas de soporte en el CSC se espera disminuir el número de personal necesario para prestar los servicios a las UNE. Se estima lograr una reducción del 30%, la cual corresponde principalmente a la función de procesamiento de nóminas.
 - b. **Reducción en el costo de nómina.** Se realizaron proyecciones del costo de nómina en base al personal de las UNE responsable del procesamiento de cuentas por pagar, por cobrar y nóminas; y considerando que las funciones de soporte se prestarán por el CSC en su mismo estado. Para determinar el costo de nómina del CSC, se utilizó la encuesta de salarios realizada por Ruiz-Morales (2007) y se consideraron las posiciones necesarias para realizar las tareas de soporte en el CSC. Para ejemplificar, se muestra en la gráfica 3 un comparativo entre la estructura previa a la centralización y la estructura propuesta para el CSC para el año 2008.

Gráfica 3. Comparativo de Estructura Actual (UNE) y Propuesta (CSC)

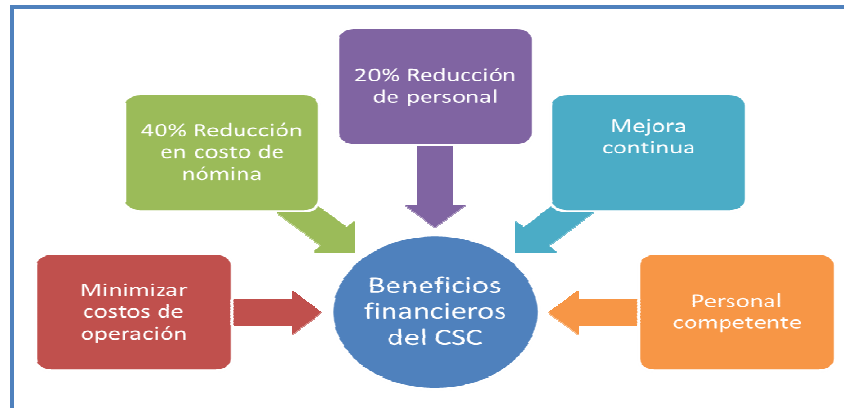


Fuente: Elaboración propia, con información de CSTUS, 2007.

- Mejora en los procesos de negocios de procesamiento de transacciones en áreas funcionales de finanzas.
- Consolidación de tecnologías de información y aplicaciones estandarizadas para la entrega de dichos servicios.

Conforme a las proyecciones realizadas, la dirección de CSTUS espera obtener los beneficios que se muestran en la figura 16.

Figura 16. Beneficios esperados de la implementación del CSC



Fuente: Elaboración propia, con información de CSTUS, 2007.

4.8 Resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en la implementación del CSC en la empresa CST de México, el cual se dedica al procesamiento de cuentas por cobrar, por pagar y nóminas a las UNE que integran a CSTUS.

4.8.1 Fase I: Implementación del CSC 2007-2009

4.8.1.1 Constitución del CSC

En su concepción, el CSC requirió que se llevaran a cabo pláticas con cada una de las UNE para acordar cual sería el alcance de las tareas de soporte que prestaría CST de México a través de su CSC a cada una de las UNE de CSTUS.

En este punto, se debe señalar que la participación de los usuarios en la definición de los ANS y la metodología para cobrar por los servicios fue importante, ya que la dirección de CST de México lo considera como un principio clave de los servicios compartidos.

Una vez que se acordó el alcance y compromiso por cada una de las partes involucradas, se procedió a elaborar el ANS entre CSTMX y CSTUS, quien representaba a cada una de las UNE en E.U.A. (Anexo 2), así mismo se preparó el ANS para delimitar las tareas de soporte a prestar por parte de CSTMX a través de su CSC (Anexo 3).

En esta etapa se contó con el apoyo de asesores legales para plasmar dentro del contrato de servicios y el convenio de nivel de servicio, todos los lineamientos que asegurarían el cumplimiento del compromiso acordado y la calidad requerida en los servicios prestados por parte del CSC, para que estuvieran alineados con la visión, dirección y gobierno de CSTUS.

Cabe señalar, que un elemento importante para la elaboración tanto del contrato de servicios como del convenio del nivel de servicio, fue asegurar la integridad de la información, la calidad del servicio prestado y la delimitación de las obligaciones por cada una de las partes; la contraprestación pactada, el alcance y responsabilidad en materia laboral y fiscal, así como la garantía y penalizaciones en caso de incumplimiento.

4.8.1.2 Marco fiscal del CSC

Dentro del plan de implementación del CSC, se analizó el marco fiscal de CST de México, al albergar dentro de sus operaciones la prestación de servicios compartidos. Para este análisis se consultaron asesores en materia fiscal y se estudiaron las obligaciones establecidas en las leyes aplicables, así como los beneficios fiscales que pudieran aplicarse.

Al estar legalmente constituida la empresa CSTMX, los servicios compartidos prestados a las distintas UNE de CSTUS se considerarán como una nueva división operacional. Para efectos financieros y fiscales, se segregarán sus costos y gastos de operación de las demás actividades que realiza CSTMX, como son los servicios de maquila.

Ley del Impuesto al Valor a Agregado

Una de las ventajas de albergar el CSC dentro de CSTMX, es que dichos servicios fueron adicionados al programa de maquila IMMEX de la empresa, de tal forma que para efectos de la Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA), les aplica el beneficio de la tasa cero por considerarse que los servicios compartidos prestados son servicios de exportación.

Ley del Impuesto sobre la Renta

CSTMX deberá de calcular el impuesto correspondiente por la prestación de los servicios compartidos y aplicar la tasa fiscal correspondiente. Los beneficios que otorga la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) por la prestación de servicios de maquila, no se deben aplicar a la operación de los servicios compartidos, de ahí la importancia de una correcta segregación de los gastos e ingresos por operación.

Precios de transferencia

De acuerdo al artículo 215 de la LISR y vigente en México, las empresas que realizan operaciones con partes relacionadas⁸ residentes en el extranjero, deberán de soportar mediante documentación comprobatoria que los precios pactados en las operaciones se encuentran a valor de mercado, es decir, que son los mismos que hubieran sido pactados entre partes independientes.

Para cumplir con esta obligación fiscal, la empresa contrató a la firma de consultoría PWC para que de forma anual elabore un estudio de precios de transferencia para soportar la operación de la prestación de servicios compartidos a las UNE de CSTUS. Considerando los resultados que arroje dicho estudio, el margen de utilidad a cobrar a sus partes relacionadas por concepto de los servicios compartidos prestados pudiera ser modificado de forma anual.

4.8.1.3 Facturación de los servicios compartidos a las UNE

Como parte de la estrategia del CSC, es crítico reconocer que para lograr los resultados deseados, todos los costos del CSC deben ser reembolsados por las UNE de forma equitativa, para que pueda operar satisfactoriamente y enfocarse en la mejora continua de sus procesos.

La facturación de los servicios compartidos del CSC contiene los siguientes elementos:

- La facturación se basará en la generación de un margen de utilidad que se encuentre dentro del valor de mercado y que cumpla con las regulaciones fiscales y de precios de transferencia.
- Los servicios que se cobrarán a las UNE serán los costos de nómina del personal que presta los servicios, así como aquellos gastos adicionales por concepto de gastos de viaje, artículos de oficina y papelería, entre otros.
- En cuanto a inversiones iniciales y futuras, serán cobradas a las entidades beneficiadas, el cargo se hará por única vez y se comunicará previamente para someter a autorización por parte de cada una de las UNE.
- El precio a facturar se establecerá en base a un presupuesto anual, en el que se estimarán los volúmenes y cantidades por UNE.
- En el mes de enero de cada año se comunicará a cada UNE el precio de los servicios compartidos que será facturado.
- La facturación se realizará de forma mensual y se entregará a cada UNE.

⁸ Según el Código Fiscal de la Federación, se considera que dos o más personas son partes relacionadas cuando una participa de manera directa o indirecta en la administración, control o capital de la otra, o cuando una persona o grupo de personas participe directa o indirectamente en la administración, control o capital de dichas personas.

4.8.1.4 Facturación de servicios compartidos a las UNE en 2007

De acuerdo al plan de implementación autorizado por CST y aprobado por cada uno de los contralores de las UN, durante el período de transferencia de las tareas de soporte desde las UNE hacia el CSC, todos los gastos incrementales⁹ incurridos por el CSC serían cubiertos por las UNE receptoras de los beneficios. En la tabla 8 se muestra la metodología de facturación por el período de junio a diciembre 2007:

Tabla 8. Matriz de facturación de servicios compartidos para 2007

SERVICIOS PRESTADOS	PLANTILLA DE PERSONAL	METODO DE FACTURACION	CLIENTES INTERNOS (UNE)				TOTAL
			SPO-US	MOT-US	SPR-US	CYA-US	
Cuentas por Pagar	2	Total gasto incremental	51%	34%	8%	7%	100%
Nóminas	1	Total gasto incremental	60%	40%	0%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por CST de México.

Durante este período de transferencia se incurrieron en gastos de viaje con motivo de entrenamiento del personal que realizaría las tareas de soporte en el CSC. Todos los gastos de viaje fueron debidamente identificados y cobrados a las UNE de forma separada.

Por otra parte, cabe mencionar que en ese mismo año la UNE SPR constituyó una nueva entidad legal, dedicada a la prestación de servicios de maquila en la ciudad de Tijuana, B.C., entidad que para fines de este estudio se identifica como SPR-MX, la cual inició operaciones en agosto de 2007.

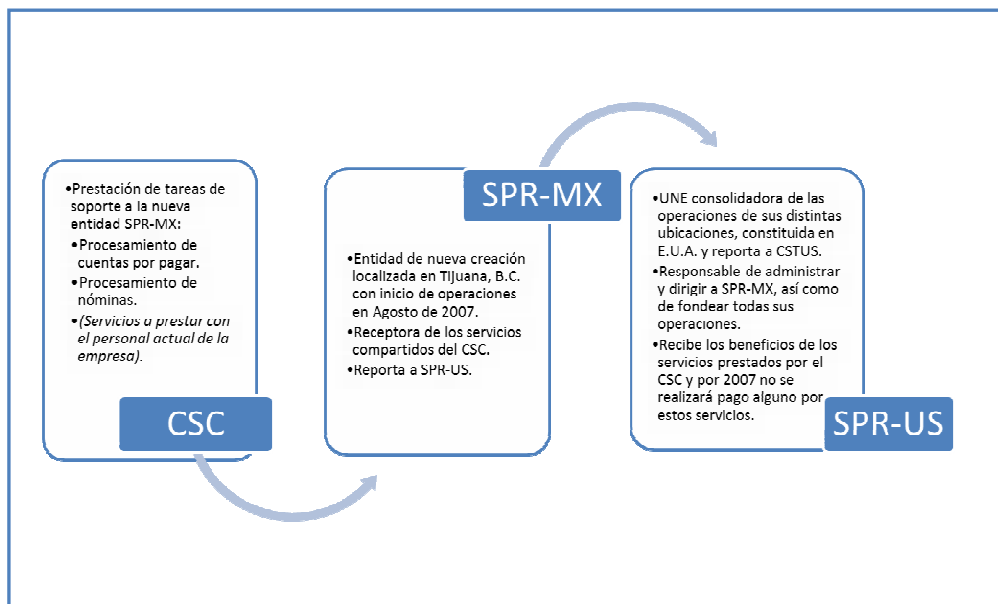
Como parte de la estrategia corporativa de servicios compartidos, se acordó que el CSC prestaría el soporte en las tareas de procesamiento de cuentas por pagar y de nómina. Para una mayor eficiencia se determinó que el personal actual del departamento de contabilidad de la empresa CSTMX proporcionaría dichos servicios a la nueva entidad SPR-MX y formarían parte de la estructura del nuevo CSC. Para ese entonces el departamento de contabilidad se componía por un contralor, un contador general y un contador.

También, cabe resaltar que por el resto de 2007 no se transmitiría ningún cargo a la UNE SPR-US por los servicios prestados a la entidad SPR-MX. En la figura 17 se ejemplifica el escenario antes descrito. Por lo

⁹ Se entiende como gasto incremental todo aquel gasto derivado de nuevas contrataciones para el CSS como son salarios, beneficios e impuestos de nómina.

que respecta a 2008 se acordó transmitir un nuevo presupuesto de facturación que contemplara estos servicios para ser cobrados a la UNE SPR-US.

Figura 17. Diagrama de flujo de la prestación de servicios para SPR-MX en 2007



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por CSTMX.

4.8.1.5 Facturación de servicios compartidos a las UNE en 2008

Para entender los cambios en la estructura del CSC, a finales de 2007, la UNE MOT identificó la oportunidad de negocio de transferir las operaciones de maquila que tenía en la ciudad de Tijuana, B.C., prestadas por una empresa independiente que operaba bajo un programa de albergue (*"shelter"*), hacia una nueva entidad legal administrada directamente por la UNE MOT y que operaría bajo un programa de maquila. De esta forma se ahorrarían gastos de operación al eliminar la intermediación del *shelter* y al incorporarse esta nueva entidad al esquema del CSC por lo que respecta a las funciones financieras, como son el procesamiento de cuentas por pagar y de nóminas.

En Abril de 2008, la UNE MOT constituyó la nueva entidad legal en la ciudad de Tijuana, B.C., para llevar a cabo sus operaciones de maquila para la manufactura y ensamble de sus productos, la cual para efectos de este estudio se identificará como "MOT-MX". En junio de 2008, las líneas de producción y el personal fueron transferidos a MOT-MX, y a partir de ese entonces, el CSC inició la prestación de sus servicios.

Dando seguimiento al plan de implementación del CSC, en 2008 se inicia la prestación de servicios de procesamiento de cuentas por cobrar a las UNE RES, MOT y SPO.

En enero 2008, el CSC transmitió un presupuesto de facturación anual a cada una de las UNE, que fue autorizado por el director de finanzas de CST. Este presupuesto contempló los cambios hechos en la estructura del CSC, las nuevas funciones a prestar de procesamiento de cuentas por cobrar, así como las nuevas UNE a las que se prestarían los servicios.

El presupuesto se realizó en base a las estimaciones de los servicios que se llevarían a cabo durante ese año a las distintas UNE y la asignación de costos se realizó conforme a una metodología que identifica el volumen, unidades o esfuerzo requerido para la prestación de servicios a cada una de las UNE, es decir, en la proporción en que las UNE serían beneficiadas por dichos servicios. En la tabla 9 se muestra la matriz de facturación para el 2008:

Tabla 9. Matriz de facturación de servicios compartidos para 2008

SERVICIOS PRESTADOS	PLANTILLA DE PERSONAL	MÉTODO DE FACTURACIÓN	VOLUMEN	CLIENTES INTERNOS (UN)								TOTAL
				RES-MX	RES-US	RES-UK	SPR-MX	SPR-US	MOT-MX	MOT-US	SPO-US	
Cuentas por Pagar	10	Facturas	37,500	11%	21%	5%	11%	32%	7%	5%	8%	100%
Cuentas por Cobrar	4	Esfuerzos de CxC ¹⁰	100%	0%	39%	33%	0%	0%	0%	12%	16%	100%
Nóminas	2	Empleados	1,475	17%	40%	0%	14%	0%	7%	5%	16%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por CSTMX.

Como se mencionó en el apartado 4.1.2., las UNE de CST tienen operaciones en E.U.A. (US), Reino Unido (UK) y México (MX), razón que induce a la utilización de las abreviaturas “US”, “UK” y “MX” para referirse a sus diferentes ubicaciones. Por ejemplo, tratándose de la UNE “RES” con ubicación en E.U.A., nos referiremos a esta como “RES-US”.

4.8.1.6 Facturación de servicios compartidos a las UNE en 2009

En continuidad con el plan de implementación del CSC, para 2009 se transfirieron las actividades de procesamiento de cuentas por pagar y por cobrar de las UNE TDC y CYA. Asimismo, para ese año se prestaba un soporte total a las UNE MOT-MX y SPR-MX.

Los factores antes mencionados fueron tomados en consideración para la elaboración del presupuesto de facturación de servicios compartidos del CSC.

¹⁰ Esfuerzos de CxC se refieren a las actividades de cuentas por cobrar que se realizarán como son los registros de pagos de clientes, cobranza y manejo de cuentas de clientes.

El presupuesto de facturación de servicios compartidos para el año 2009, fue presentado a los contralores de las UNE en enero de 2009, previa autorización del director de finanzas de CST. En la tabla 10 se presenta la matriz de facturación antes mencionada, en la que se observa la adición de nuevos clientes internos, así como el aumento en la plantilla de personal del CSC.

Tabla 10. Matriz de facturación de servicios compartidos para 2009

SERVICIOS PRESTADOS	PLANTILLA DE PERSONAL	MÉTODO DE FACTURACIÓN	VOLUMEN	CLIENTES INTERNOS (UN)										TOTAL
				RES-MX	RES-US	RES-UK	SPR-MX	SPR-US	MOT-MX	MOT-US	SPO-US	TDC-US	CYA-US	
Cuentas por Pagar	9	Facturas	45,000	14%	21%	5%	10%	24%	6%	0%	0%	0%	20%	100%
Cuentas por Cobrar	9	Esfuerzos de CxC	1	1%	20%	20%	0%	5%	0%	12%	27%	10%	4%	100%
Nómina	2	Empleados	1,440	20%	6%	3%	16%	0%	10%	13%	34%	0%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.8.1.7 Resultados obtenidos

Como se mencionó en el apartado del plan de implementación, CSTMX y CSTUS decidieron que la mejor forma para implementar el CSC sería que en su primer etapa se transfirieran a México todas las tareas de soporte en su mismo estado *“as is”*, es decir, que independientemente de la forma de trabajo que llevara cada una de las UNE, las actividades se transferirían y se seguirían realizando de la misma forma, sin modificar ninguno de los procesos involucrados ni las tecnologías de sistemas utilizadas. Cabe mencionar que durante el periodo de 2007 a 2009 se mantuvo esta forma de trabajar.

De acuerdo a lo establecido en esta primera fase, en junio del 2007 la empresa reclutó y seleccionó al supervisor de cuentas por pagar y al coordinador de nóminas, para dar inicio del proceso de transferencia de las tareas de procesamiento de cuentas por pagar y procesamiento de nóminas de E.U.A. a México. Unos meses después se contrató el auxiliar de cuentas por pagar que daría soporte al supervisor de cuentas por pagar.

En el año 2008 se contrató al supervisor de cuentas por cobrar y los auxiliares contables que le apoyarían en la prestación de servicios de cuentas por cobrar. En este año se inicia con la transferencia de las cuentas por cobrar de E.U.A. a México.

El proceso de transferencia del procesamiento de cuentas por pagar, cuentas por cobrar y nóminas, uno de los mayores retos fue el factor humano, ya que se experimentó una situación difícil y de cierta

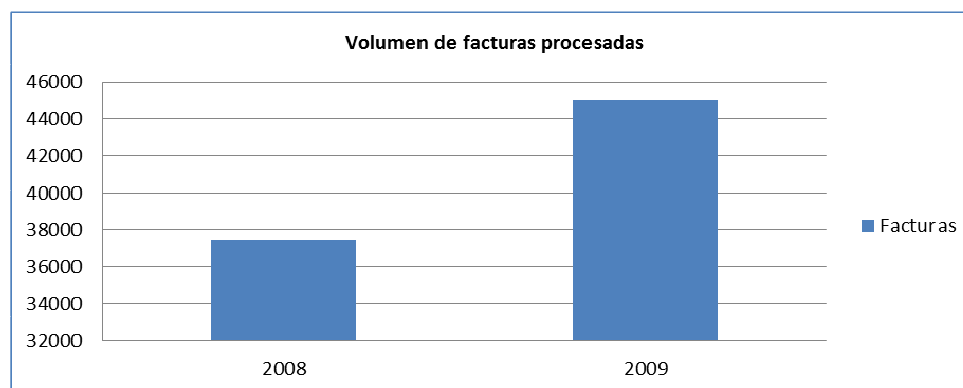
manera conflictiva, debido a que las personas que realizaban las tareas en E.U.A. estaban encargadas de entrenar al nuevo personal del CSC. Aun y cuando se tenía la instrucción de la dirección de apoyar totalmente el proyecto, en algunas ocasiones el personal de E.U.A. no revelaba toda la información de las actividades realizadas, o no daba el soporte adecuado para el entrenamiento del nuevo personal.

En esta etapa, el objetivo primordial consistió en conocer las actividades a ser transferidas y documentar los procesos involucrados. Una vez terminada la transferencia y el plazo de ajuste del nuevo equipo de trabajo en el CSC, el personal de E.U.A. sería liquidado, por lo que no se tendría soporte y/o asistencia para el desempeño de dichas tareas por parte de las UNE en E.U.A.

Derivado de lo anterior, CST de México dedicó gran parte de sus esfuerzos en entrenar adecuadamente a su personal y a documentar todos sus procesos en una base de datos, de tal manera que en el futuro el CSC no se viera afectado en la calidad y tiempo de los servicios prestados por motivos de rotación de personal.

Los resultados obtenidos durante la primera fase del plan de implementación del CSC se muestran de forma resumida en las siguientes cuatro gráficas (4-7):

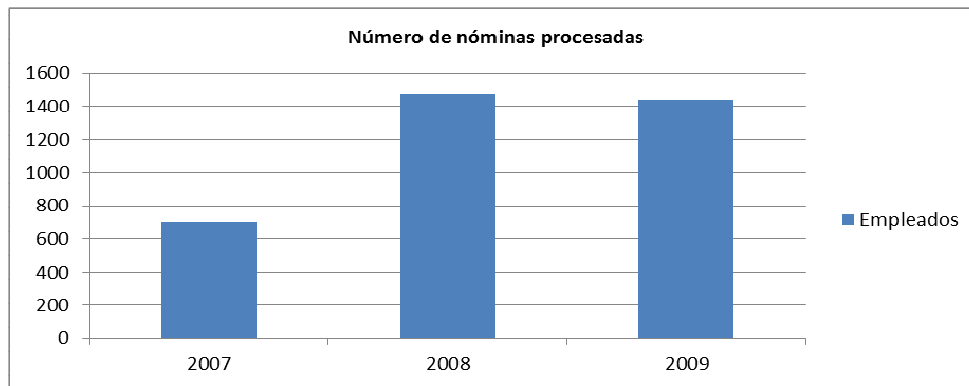
Gráfica 4. Procesamiento de cuentas por pagar por el período de 2008 a 2009



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por CST de México.

Durante este período se tuvo un crecimiento importante en el volumen del procesamiento de cuentas por pagar; asimismo, se incorporaron todas las UNE al CSC cumpliendo de esta forma con la primera fase del plan de implementación.

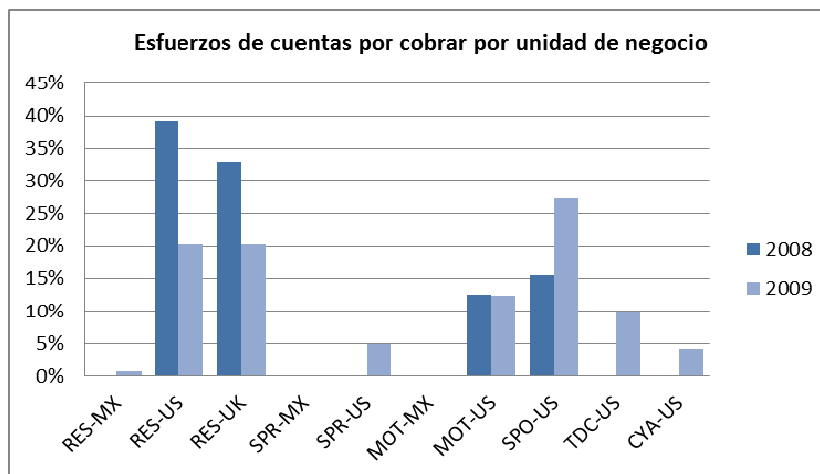
Gráfica 5. Procesamiento de nóminas por el período de 2007 a 2009



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por CSTMX.

En el procesamiento de nóminas, al inicio del CSC en 2007 se procesaban aproximadamente unas 650 nóminas semanales. Para 2008 aumentó a 1,440, principalmente debido al personal de MOT-MX que se incorporó al CSC y al personal contratado por SPR-MX en ese año. En 2009 se observó una ligera disminución en el número de nóminas procesadas, debido a una baja de personal, ocasionada por la disminución de operaciones por la crisis económica.

Gráfica 6. Procesamiento de cuentas por cobrar por el período de 2008 a 2009



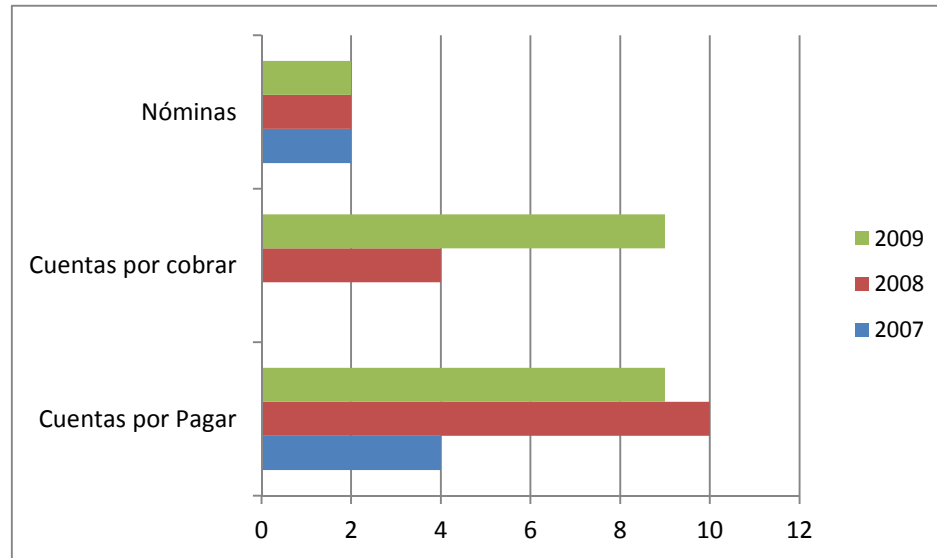
Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por CST de México.

El procesamiento de cuentas por cobrar dentro del CSC empezó en el 2008, y como se observa en la gráfica 6, primero se transfirieron las cuentas por cobrar de cuatro UNE y para 2009 se incorporaron cuatro unidades más, con lo que se cumplió con la primer fase del plan de implementación. El esfuerzo

aplicado al procesamiento de cuentas por cobrar se compone de los registros de pagos de clientes, cobranza y manejo de cuentas de clientes.

Respecto al recurso humano, en la gráfica 7 se muestra la plantilla de personal activo que mantuvo el CSC durante el periodo 2007 a 2009.

Gráfica 7. Plantilla de personal del CSC por el período de 2007 a 2009



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, conforme las tareas de soporte se fueron transfiriendo al CSC, la plantilla laboral del CSC creció. Sin embargo, cabe señalar que durante 2009 hubo una disminución en el número de personal activo para las funciones del procesamiento de cuentas por pagar aun y cuando el volumen de facturas aumentó. Lo anterior se debió a los reajustes que se tuvieron que realizar tanto en el CSC como en las UNE para enfrentar la crisis económica de ese año.

4.8.2 Fase II: Implementación del CSC 2010-2011

En 2010 se inició con la segunda fase de la implementación, en la que se contempló el cambio de software de sistemas y estandarización de los procesos, así como un rediseño de las tareas realizadas en el CSC.

En esta fase se planeó que aquellas UNE de CSTUS que operaban con la suite de software Avante¹¹ fueran migradas a la suite de software JDE Oracle¹². Las UNE que requerían migrar a la nueva plataforma fueron: *Motores, Sensores de Posicionamiento y Sensores de Control*.

El objetivo principal de la migración a JDE Oracle, fue que una vez completada la migración y que todas las UNE compartieran la misma plataforma tecnológica, se procedería con la homologación y estandarización de los procesos y el rediseño de ciertas tareas, lo que permitiría un mejor uso de los recursos y tendría un impacto favorable en la operación, representando una disminución significativa de costos.

El personal del CSC participó activamente en el proyecto de migración del sistema ERP¹³ de Avante a JDE Oracle. Este proceso requirió realizar pruebas de cada uno de los procesos en el nuevo sistema JDE Oracle, así como validar la integridad de la información que fue transferida del sistema anterior. Asimismo, durante el proceso de cierre contable mensual, el personal del CSC se trasladó a las instalaciones de las UNE para apoyar en las actividades del cierre bajo la nueva plataforma de JDE Oracle.

El adaptar los procesos y tareas actuales a la nueva plataforma de JDE Oracle involucró un esfuerzo de todo el grupo del CSC y gracias al dominio que se tenía del sistema JDE Oracle, el proceso de migración fue realizado dentro del tiempo estimado con incidentes mínimos que no afectaron en la operación.

Al concentrar todas las actividades en una misma suite de software ERP, se tuvo la oportunidad de mejorar algunos procesos de cuentas por pagar y cuentas por cobrar, así como rediseñar ciertas tareas.

Otra acción enfocada a la estandarización fue la formación de un equipo de trabajo con integrantes del CSC y personal de las distintas UNE para trabajar en un proyecto de un nuevo modelo de catálogo de cuentas contables, que permitiría tener una consistencia en la información financiera y automatizar ciertos reportes requeridos para CSTUS.

¹¹ Software de planificación de recursos empresariales (ERP) está orientado principalmente a compañías manufactureras de tamaño mediano.

¹² *JD Edwards EnterpriseOne* de Oracle es una suite de software de planificación de recursos empresariales completo con aplicaciones integradas que combina valor de negocio, tecnología basada en estándares y profunda experiencia del sector en una solución empresarial con un bajo costo total de propiedad.

¹³ Es la abreviatura del anglicismo “*Enterprise Resource Planner*” (planificación de recursos empresariales). Es un software de gestión empresarial que permite a una organización el uso de un sistema de aplicaciones integradas para administrar el negocio. ERP integra todas las facetas de la operación, incluyendo el desarrollo, fabricación, ventas y marketing.

Recursos Humanos

El capital humano es el núcleo de los servicios compartidos, la habilidad y el conocimiento acumulados que surgen de la educación y de la experiencia y capacitación en el trabajo, incluida en esta última podemos identificar las siguientes prácticas enfocadas en enriquecer los recursos:

Evaluación de empleados sobre la base de resultados y la prestación de servicios desarrollados, así como el establecimiento de un modelo de competencias centrado en la calidad del servicio esperado. Se realizan evaluaciones trimestrales en las que se miden los resultados y se da retroalimentación a los empleados.

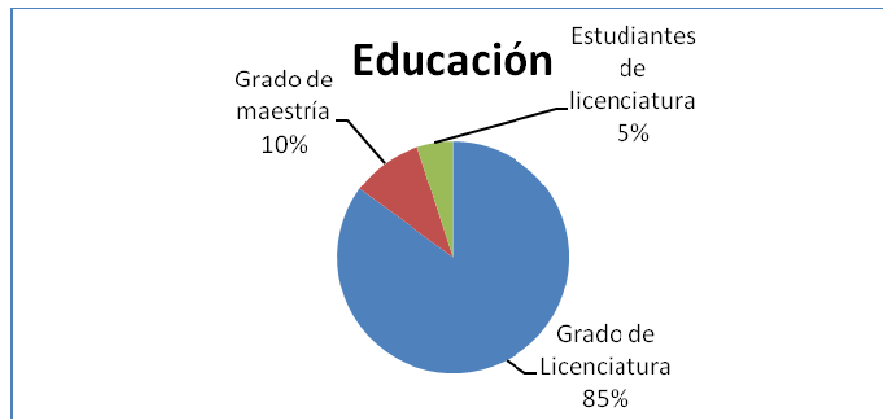
Educación continúa a fin de permitir a los empleados cumplir con los requisitos nuevos del modelo de competencias o revisiones al mismo. La capacitación comprende temas de habilidades personales como comunicación y habilidades técnicas como computación. Así como cursos para desarrollar eficientemente sus funciones.

Implementación de un sistema de recompensas a los empleados que cumplen con los metas basadas en el servicio. Se tiene implementado un programa de bono trimestral que se paga siempre que se cumplan ciertos métricos.

Para el año 2011, el CSC de CSTMX contaba con 25 empleados que aportaban una gran mezcla de conocimiento y experiencia.

En números, el 10% del personal cuenta con grado de maestría, el 85% de licenciatura y el 5% es estudiante de licenciatura. Cabe resaltar que la totalidad del personal tiene un nivel de fluidez del 80% o más del idioma inglés (gráfica 8).

Gráfica 8. Nivel de estudios del personal del CSC



Fuente: Elaboración propia, con información de CSTMX.

CSTMX está consciente de la importancia de preparar y desarrollar a las futuras generaciones, por eso dedican gran parte de sus esfuerzos a contratar estudiantes y recién egresados, que serán capacitados para cubrir futuras posiciones en la organización.

4.8.3 Gestión y gobierno de riesgos del CSC

La dirección del CSC se ha esforzado por mantener una clara comunicación con las UNE para lograr los resultados esperados. Se ha dado prioridad a la implementación de políticas y procedimientos de controles internos para asegurar el cumplimiento del CSC conforme a los lineamientos de CSTUS. Así como a la utilización de controles e indicadores métricos de productividad.

El director de finanzas de CSTMX, quien estuvo a cargo de la implementación y dirección del CSC describe su experiencia como: *“El camino no ha sido fácil y hemos tenido altas y bajas, grandes victorias y algunos desafíos, trabajado duro a través de los tiempos difíciles, aprender, salir adelante y sobre todo que la prioridad para el equipo de trabajo de servicios compartidos fue, es y será la –Mejora Continua–”*.

4.8.4 Medición de resultados del CSC

En cuanto a la prestación de los servicios compartidos, se verifica que sean prestados siguiendo los lineamientos establecidos en el ANS y dentro de los rangos establecidos para garantizar la integridad de sus procesos y calidad en el servicio.

CSTMX, a través de su CSC, ha aplicado herramientas que le permiten medir sus resultados de productividad, calidad en el servicio y satisfacción de sus clientes internos. A continuación se presentan los principales indicadores de desempeño en la función de procesamiento de cuentas por pagar como son: facturas procesadas, cheques emitidos y suspensiones de crédito, como se muestra en la tabla 11.

Tabla 11. CMI: Procesamiento de cuentas por pagar Diciembre 2011

INDICADORES CLAVE	CYA	TDC	SEIN	SPO	SPR	MOT	RES
CANTIDAD DE FACTURAS	623	56	46	88	49	41	353
FACTURAS PROCESADAS \$	1576	123	182	248	99	39	624
CHEQUES /TRANSF EXPEDIDOS	180	4	26	99	29	45	117
CHEQUES MONTO \$	1206	3	314	354	41	60	36
TRANSFERENCIAS EMITIDAS \$	0	26	4	122	31	11	397
SUSPENSION DE CREDITO (CANTIDAD)	1	0	0	0	0	0	0
RECIBIDAS NO PROCESADAS MAS DE 90 DIAS	285	0	0	60	37	0	54

Fuente: Elaboración propia, con información de CSTMX, 2011.

Los esfuerzos de cuentas por cobrar se miden por medio de indicadores, como los días de cuentas por cobrar, facturas vencidas a 30 y 60 días y cobranza, como se muestra en la tabla 12.

Tabla 12. Procesamiento de cuentas por cobrar Diciembre 2011

INDICADORES CLAVE	CYA	TDC	SEIN	SPO	SPR	MOT	RES
DIAS DE CUENTAS POR COBRAR	49	49	49	40	49	51	48
FACTURAS VENCIDAS A 30 DIAS \$	112	82	160	202	152	360	350
FACTURAS VENCIDAS A 60 DIAS \$	50	92	103	58	42	95	120
PAGOS APLICADOS	2603	1222	3200	2319	726	6628	7800
EFFECTIVO SIN APLICAR	23	44	67	49	15	296	117
COBRANZA	2627	1265	3400	2367	742	450	800
COBRANZA SOBRE VENTAS %	123%	115%	123%	133%	105%	112%	124%

Fuente: Elaboración propia, con información de CSTMX, 2011.

La función de nóminas es un área sensible debido a que afecta a las personas. La responsabilidad del CSC es asegurarse de que a todos los empleados se les pague adecuadamente. Para medir el desempeño en esta área se llevan indicadores como se muestra en la tabla 13.

Tabla 13. Procesamiento de nóminas Diciembre 2011

INDICADORES CLAVE	CYA	TDC	SEIN	SPO	SPR	MOT	RES
NUMERO DE EMPLEADOS EN NOMINA	166	128	146	156	1190	178	818
NUMERO DE NOMINAS EN EL MES	2	2	2	2	6	2	6
DIFERENCIAS DE PAGO A EMPLEADOS	1	0	0	0	7	1	3
PAGOS DE NOMINA EN TIEMPO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

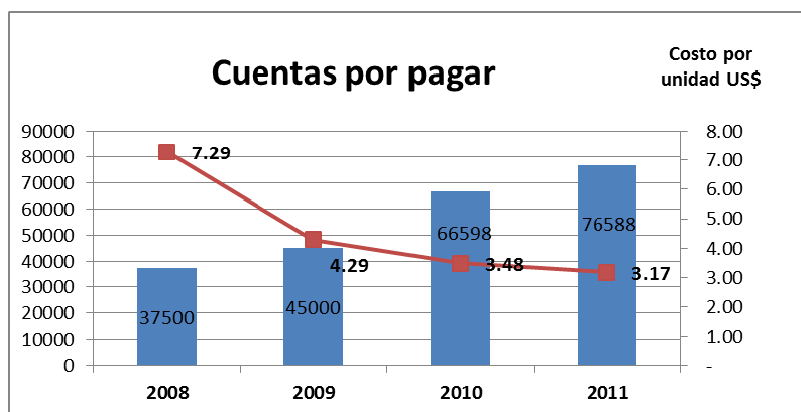
Fuente: Elaboración propia, con información de CSTMX, 2011.

4.8.5 Beneficios obtenidos en la implementación del CSC

Durante el periodo de implementación se han reducido los costos de operación del CSC, mediante la mejora de procesos y eficiencia en el desempeño de las tareas. En las gráficas 9-11, se observa la mejora en los costos de operación.

La función de cuentas por pagar ha tenido un crecimiento en su operación del 200% de acuerdo al volumen que se procesa de facturas y se ha logrado una reducción del 55% en el costo de procesamiento.

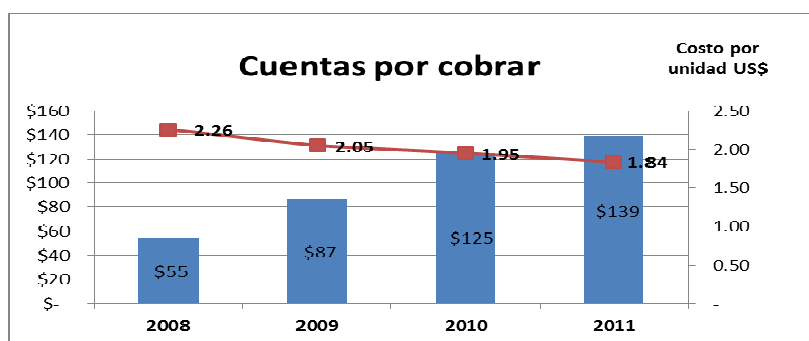
Gráfica 9. Costo de cuentas por pagar por unidad procesada



Fuente: Elaboración propia, con información de CSTMX, 2011.

Los esfuerzos de cuentas por cobrar han sido favorables al aumentar la recuperación de las cuentas por cobrar de \$55 Millones a \$139 Millones y a su vez se ha obtenido una disminución del costo de cobranza del 20% aproximadamente.

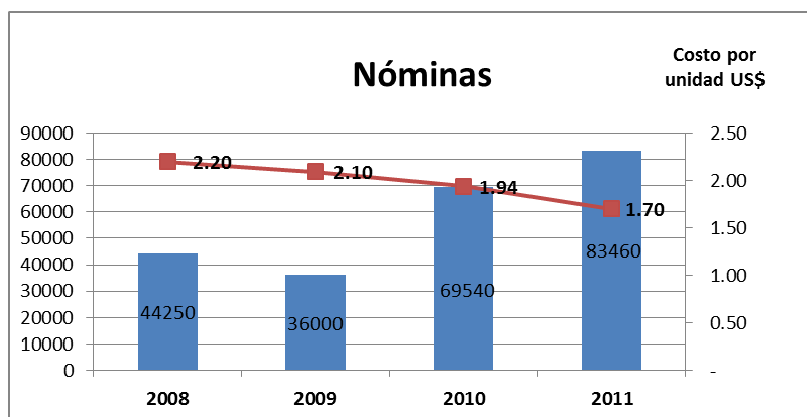
Gráfica 10. Costo de cuentas por cobrar por esfuerzo realizado



Fuente: Elaboración propia, con información de CSTMX, 2011.

La función de nóminas ha experimentado un crecimiento cercano al 50% en el número de nóminas procesadas de empleadas. Se observa una disminución del 20% en el costo por unidad de nómina procesada.

Gráfica 11. Costo de nóminas por unidad procesada



Fuente: Elaboración propia, con información de CSTMX, 2011.

Cabe señalar que el ahorro obtenido al transferir las tareas a México representa un 40% del total del costo de nómina del personal de soporte y según señala la dirección de CSTMX, se cuantifica en \$500 mil dólares por año, aproximadamente.

5 Conclusiones

La opción de centralizar las tareas de soporte en una entidad externa “*outsourcing*”, es inviable, debido a que por limitantes de confidencialidad de los clientes finales de CSTUS, no se permite dar acceso a terceros a la información considerada sensible de la empresa.

Derivado de lo anterior, se consideraron como opciones viables para la centralización de las tareas de soporte, crear una nueva entidad en la que se llevaran a cabo todas las funciones de soporte o transferir a una entidad existente todas las tareas de soporte.

CSTUS evaluó diversos factores, como el costo de nómina en E.U.A. y México, la disponibilidad de recursos humanos, la infraestructura y el personal de cada una de las UNE, así como los costos inherentes de constitución de una empresa de nueva creación.

De lo anterior, se observó que México ofrece la ventaja de tener un menor costo de nómina comparado con el de E.U.A. y personal calificado con dominio del idioma inglés para prestar las tareas de soporte requeridas. Además, CSTMX cubre los requerimientos para poder prestar los servicios de procesamiento de cuentas por pagar, cuentas por cobrar, y nóminas.

De acuerdo a los resultados obtenidos, CSTUS decidió que para lograr la reducción de costos necesarios se deberían de transferir las actividades de soporte a CSTMX, por medio de la implementación de un CSC.

Derivado de la implementación, se obtuvo una reducción del 40% en el costo de nómina de las funciones de soporte que representó ahorros de \$500 mil dólares por año para la empresa. También se logró un aumento en la productividad del CSC al estandarizar sus sistemas y eficientizar sus procesos.

Las medidas de control implementadas por la dirección para garantizar la integridad de los procesos y la calidad del servicio del CSC, consistieron en el establecimiento de métricos de las actividades clave por medio de un CMI, así como un seguimiento a clientes a través de encuestas y un dialogo constante con las UNE. Para la gestión de gobierno del CSC, se celebraron contratos de servicios y ANS con las UNE, en los que se establece el alcance de los servicios y las obligaciones en materia legal, fiscal y laboral. Además del establecimiento de políticas y procesos alineados a la estrategia de CSTUS.

Actualmente, las medidas de control no han sufrido cambios debido a que los consultores externos han emitido reportes de control interno con respuesta satisfactoria.

La comunicación entre el CSC y las UNE es clave para obtener los resultados necesarios y se controlen los riesgos al transferir las tareas de soporte de las UNE hacia el CSC. La dirección debe establecer los lineamientos a seguir por el CSC y el alcance de los servicios a prestar a las UNE por medio del contrato de servicios y el ANS.

Por último, las medidas de control e indicadores no sólo deben ser enfocados a costos, sino también al desempeño y resultados, de forma tal que se cumplan con las expectativas de las UNE y el CSC se convierta en un socio estratégico que ayude a lograr los objetivos de las UNE.

6 Bibliografía

- Contact Forum Portal by IMT. (Diciembre de 2011). Recuperado el 12 de Diciembre de 2011, de Instituto Mexicano de Telemarketing S.C.: <http://www.contactforum.com.mx/noticias/1037.html>
- Acuña, O. (2006). El ABC/ABM y su utilidad en la gestion de los centros de servicios compartidos. *Revista Contaduria Pública - Academic OneFile*. Web. 3 Jan. 2012., 52+.
- Banxico (sin fecha). *Mercado Cambiario (Tipos de Cambio)*. Recuperado el 10 de Enero de 2012 de Banco de México: <http://www.banxico.org.mx/portal-mercado-cambiario/index.html>.
- Definicion.de. (2011). *Definicion.de*. Recuperado el 28 de 12 de 2011, de Definición.de por WordPress: <http://definicion.de/planeacion-estrategica/>
- Delane, M., & Miller, P. (2005). Best Practice Pricing, Costing & Chargeback Strategies & Tools - Workshop D. *Deloitte* (pág. 65). Deloitte Development LLC.
- Deloitte. (Mayo de 2010). *Business Process Outsourcing*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2011, de Deloitte: http://www.deloitte.com/view/es_MX/mx/servicios/consultoria/bpo/index.htm
- Deloitte. (Noviembre de 2011). *¿Qué son los Servicios Compartidos? Diferentes negocios, un solo soporte*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2011, de Deloitte Web site: <http://www.deloitte.com/mx/sharedservices>
- Deloitte. (2011). *Transformación de la prestación de servicios 10 maneras de obtener más de su organización de prestación de servicios*. Deloitte.
- Dement, B., & Robinson, T. (2007). Developing ang Infrastructure Framework - A Key to Operating a Successful SSO. *Shared Services Summit West*. Las Vegas: ScottMadden Management Consultants.
- Eggers, W. D., Wavra, R., Snell, L., & Moore, A. (2005). Driving More Money into the Classroom: The Promise of Shared Services. *Deloitte Research Study*, 32.
- FAO, O. d. (2007). *Fortalecimiento de los sistemas nacionales de control de los alimentos: directrices para evaluar las necesidades de fortalecimiento de la capacidad*. Roma: Food & Agriculture Org.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Naucalpan, Edo. de Mex.: Prentice Hall.
- González, M., & Cañadas, E. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. *Revista de economía pública, social y cooperativa No. 63* (págs. 227-252). España: CIRIEC.

- Henricks, M. (March de 2001). Learn to Share. *Entrepreneur*.
- Heredia, N. L. (sin fecha). *Gerencia de compras: La nueva estrategia competitiva*. ECOE EDICIONES.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Hillstrom & Collier (2002). Shared Services. En K. Hillstrom, & L. Collier, *Encyclopedia of Small Business: J-Z* (pág. 1212). Gale Group.
- Joha, A., & Janssen, M. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management* No. 26, 103-115.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implementar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Harvard Business School Press.
- Mora, A. C., & Vivas, C. U. (2001). *Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El cuadro de Mando Integral*. Ed. AECA.
- OCDE. (2000-2007). *Main Economic Indicators*. Recuperado el 9 de Enero de 2012, de OCDE: <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MEILABOUR>.
- Piña, J. (2005). *La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: Oportunidades para exportar servicios. El caso de Chile*. Santiago de Chile: Naciones Unidas CEPAL.
- Ruíz-Canela, J. (2003). *La gestión por la calidad total en la empresa moderna*. Madrid: RA-MA.
- Ruíz-Morales, D.A. (2007). *Encuesta de Sueldos y Salarios de Tijuana*. Tijuana, B.C.: Ruíz-Morales y Asociados.
- Silva, F., de Viveiros, U., Klender, M., Mata, O., Eisenmann, G., & Chavarria, F. (2011). *Resultados del Estudio de Servicios Compartidos en Latinoamérica*. Deloitte.
- Steiner, G. A. (1983). *Planeación Estratégica*. México: Ed. C.E.C.S.A.
- Weirich, H. (1982). "The TOWS Matrix: a tool for situational analysis". *Long Range Planning*, Vol. 12, No. 2, Abril.

Anexos

Anexo 1. Cronograma de actividades

Anexo 2. Modelo del Contrato de Servicios.

Anexo 3. Modelo del Acuerdo de Nivel de Servicio.

Anexo 1. Cronograma de actividades

	2007											2008											
	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Actividad	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Reunión de trabajo para definir el alcance de las tareas de soporte																							
Sesiones con asesores legales, laborales y fiscales para la implementación del CSC																							
Definición del ANS																							
Definición de Metodología de asignación de costos y facturación																							
Definición de medidas de control																							
Elaboración y firma de contrato de servicios																							
Elaboración y firma de ANS con las UNE																							
Selección de personal de cuentas por pagar y nóminas																							
Transferencia de cuentas por pagar y nóminas en estado "as is"																							
Entrenamiento de personal de cuentas por pagar y nóminas																							
Documentación de procesos transferidos																							
Selección de personal de cuentas por cobrar																							
Transferencia de cuentas por cobrar en estado "as is"																							
Entrenamiento de personal de cuentas por cobrar																							
Seguimiento de controles y métricos																							
Estandarización de sistema ERP																							
Homologación de catalogo de cuentas contable																							
Rediseño y mejora de procesos																							

Actividad	2009												2010											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reunión de trabajo para definir el alcance de las tareas de soporte																								
Sesiones con asesores legales, laborales y fiscales para la implementación del CSC																								
Definición del ANS																								
Definición de Metodología de asignación de costos y facturación																								
Definición de medidas de control																								
Elaboración y firma de contrato de servicios																								
Elaboración y firma de ANS con las UNE																								
Selección de personal de cuentas por pagar y nóminas																								
Transferencia de cuentas por pagar y nóminas en estado "as is"																								
Entrenamiento de personal de cuentas por pagar y nóminas																								
Documentación de procesos transferidos																								
Selección de personal de cuentas por cobrar																								
Transferencia de cuentas por cobrar en estado "as is"																								
Entrenamiento de personal de cuentas por cobrar																								
Seguimiento de controles y métricos																								
Estandarización de sistema ERP																								
Homologación de catalogo de cuentas contable																								
Rediseño y mejora de procesos																								

Anexo 2. Modelo del Contrato de Servicios.

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Que celebran por una parte el Sr. _____, en su carácter de representante legal de **CST de México**, y por otra el Sr. _____ en su carácter de representante legal de **CST Corporativo** a quienes en lo sucesivo se les denominará como el **“PRESTADOR”** y el **“CONTRATANTE”** respectivamente; al tenor de las siguientes:

DECLARACIONES

PRIMERA.- Declara el **“PRESTADOR”** por conducto de su Representante Legal lo siguiente:

- I. Que es una persona moral constituida de conformidad a las Leyes Mexicanas, según consta en el instrumento notarial Volumen _____, Instrumento _____, de fecha _____, pasada ante la fe del C. _____, Notario Público Número ____ de la ciudad de Tijuana, Baja California.
- II. Que se encuentra debidamente inscrita ante el Registro Federal de Contribuyentes bajo el número _____.
- III. El Representante Legal _____, cuenta con todas las facultades, generales y aun las especiales para contratar y contraer toda clase de obligaciones a nombre del **“PRESTADOR”**, según consta en el instrumento notarial Volumen _____, Instrumento _____, de fecha _____, pasada ante la fe del C. _____, Notario Público Número ____ de la ciudad de Tijuana, Baja California
- IV. Que las actividades principales derivadas de su objeto social consisten en la prestación de servicios profesionales de asesoría en recursos humanos, la dirección y operación a través de su personal altamente calificado de empresas que así lo soliciten, incluyendo los servicios de dirección general, actividades gerenciales, supervisión en aspectos técnicos de logística de diseño, y en general todas las actividades relacionadas con la operación de las empresas; servicios consultivos y de mera asesoría en la celebración de todo tipo de contratos relacionados con la operación de la empresa contratante.
- V. Para efectos de realizar las actividades relacionadas en el punto anterior, cuenta con una planta laboral de personal altamente capacitado, mismos que realizan los servicios de dirección, gerencia, administración y demás que solicite el cliente.
- VI. Que señala como domicilio fiscal convencional en relación con el presente contrato el ubicado en _____, en Tijuana, Baja California.

SEGUNDA.- Declara el **“CONTRATANTE”** por conducto de su Representante Legal lo siguiente:

- I. Que su representada es una corporación de nacionalidad norteamericana y constituida conforme a las leyes de los Estados Unidos de América.

- II. Para efectos de maximizar el rendimiento y optimizar la rentabilidad de la empresa en el desarrollo de su objeto social, le resulta necesario contratar los servicios del **“PRESTADOR”**, para efectos de que éste le proporcione servicios profesionales administrativos y de operación como son procesamiento de cuentas por pagar, cuentas por cobrar y nóminas.
- III. Que señala como domicilio convencional en relación con el presente contrato el ubicado en _____, E.U.A.

Una vez expuestas las anteriores declaraciones, las partes celebrantes están de acuerdo en sujetar el contenido del presente contrato al tenor de las siguientes:

CLÁUSULAS

- I. El **“PRESTADOR”** se obliga a proporcionar al **“CONTRATANTE”** el personal altamente calificado necesario para que se haga cargo de la administración y operación de los procesos de cuentas por pagar, cuentas por cobrar y nóminas de la empresa Contratante.
- II. Se conviene que el **“PRESTADOR”** podrá prestar los servicios mediante su propio personal o podrá delegarlos en terceros subcontratados por aquel, en cuyo caso responderá de las gestiones hechas por los terceros, y desde luego será responsable de los honorarios, aspectos fiscales, laborales y de seguridad social que se llegasen a generar por la mencionada contratación, ya que el **“PRESTADOR”** tiene establecimiento propio y los elementos económicos necesarios y suficientes para responder por las obligaciones relativas a dicha relación, dejando a salvo al **“CONTRATANTE”** de cualquier reclamación, juicio o controversia que se suscite entre el **“PRESTADOR”** y los terceros.
- III. Las partes acuerdan que el personal que proporcione o llegue a proporcionar el **“PRESTADOR”** para desarrollar las actividades objeto del presente contrato en el domicilio del **“CONTRATANTE”**, será en todo momento personal subordinado y dependiente económico del **“PRESTADOR”**.
- IV. En relación con las cláusulas anteriores, ambas partes acuerdan y reconocen que el presente contrato es de naturaleza mercantil, por lo que no existe relación laboral alguna entre el **“PRESTADOR”** y el **“CONTRATANTE”** así como entre éste y los empleados y trabajadores designados por el **“PRESTADOR”** para realizar los servicios objeto de este contrato. Por tal motivo, es obligación y responsabilidad del **“PRESTADOR”** pagar y liquidar todos los impuestos causados y las aportaciones correspondientes al Instituto

Mexicano del Seguro Social, Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores y a cualquier otra autoridad fiscal o administrativa que de conformidad con los ordenamientos legales aplicables obliguen al **"PRESTADOR"** en su calidad de patrón respecto a los trabajadores que emplee en la ejecución de los servicios convenidos en el presente contrato.

V. Las partes acuerdan que el servicio se prestará bajo las siguientes directrices:

- El personal laborará directamente para el **"PRESTADOR"** en las oficinas del **"PRESTADOR"**, los días, horarios y bajo los términos y demás condiciones que acuerden las partes por escrito y de conformidad con las necesidades de los servicios contratados.
- El personal se identificará con una credencial, ya sea proporcionada por el **"PRESTADOR"** y/o por el **"CONTRATANTE"**, no obstante, el personal de ninguna manera se entenderá representante de éste último.
- El equipo de cómputo, herramientas, utensilios y demás aditamentos; incluidos pero no limitados los artículos de oficina; necesarios para la realización de las actividades deberán ser proporcionados por el **"PRESTADOR"**.
- El **"PRESTADOR"** se obliga a realizar la selección y contratación del personal que sea necesario para brindar los servicios solicitados y contratados por el **"CONTRATANTE"**, personal que estará en todo momento bajo su subordinación y dependencia económica.

VI. Para efecto de los servicios que por este instrumento se pactan, las partes acuerdan que corresponde únicamente al **"PRESTADOR"** determinar el salario y demás prestaciones que su personal deberá percibir como remuneración ordinaria y extraordinaria por su trabajo, determinación que se computará para efectos de determinar la contraprestación que el **"CONTRATANTE"** deberá pagar por los servicios prestados.

VII. Las partes acuerdan como contraprestación por los servicios que se describen en el presente contrato, el monto que equivalga al total de los costos y gastos incurridos por el **"PRESTADOR"** necesarios para la prestación de los servicios. Al monto que se determine de conformidad con lo anterior, se le aplicará el porcentaje de utilidad que al efecto se determine mediante un estudio que indique el valor de mercado de los servicios prestados, de conformidad con la legislación fiscal aplicable.

- VIII.** El **"PRESTADOR"** se obliga a llevar un control de costos que contengan la información de los servicios prestados, gastos generales, administración, pagos de sueldos y salarios, importación, embarques, manejo, gastos de aduana y gastos de importación y demás relativos y aplicables a los servicios aquí descritos.
- IX.** El **"PRESTADOR"** se obliga a emitir oportunamente las facturas que amparen las contraprestaciones adeudadas, facturas que deberán reunir los requisitos fiscales para su correcta y efectiva deducibilidad.
- X.** Las partes acuerdan que los gastos por conceptos de viáticos, transporte, hospedaje, alimentos y consumos en general del personal del **"PRESTADOR"**, erogado como consecuencia de la prestación de los servicios contratados, podrán ser de tiempo en tiempo cubiertos por el **"CONTRATANTE"**, en aras de expeditar el pago de los mismos, sin que se entienda por ello que existe una relación laboral entre el **"CONTRATANTE"** y el personal del **"PRESTADOR"**. Dichos gastos no computaran para efectos de calcular los gastos y costos mensuales sobre los cuales el **"PRESTADOR"** factura al **"CONTRATANTE"**.
- XI.** El **"CONTRATANTE"** se obliga a pagar al **"PRESTADOR"** en forma mensual el importe mensual de los honorarios por los servicios devengados, a más tardar el día 30 del mes siguiente a aquel en que los servicios fueron prestados, determinados mediante el método y formula establecidos en el clausulado de este instrumento. Las partes podrán acordar extender el plazo de pago por 30 días adicionales.
- XII.** El pago de la factura presumirá que los servicios se prestaron en los términos y condiciones previstas en el contrato, salvo que el **"CONTRATANTE"** informe al **"PRESTADOR"** mediante escrito en el que informe sobre las faltas, fallas o irregularidades detectadas en el servicio en un plazo no mayor a 5 días naturales contados a partir de la recepción de la factura.
- XIII.** El **"PRESTADOR"** conviene en mantener en la más estricta confidencialidad toda la información proporcionada por el **"CONTRATANTE"** o que llegue a conocer por el desarrollo normal de los servicios prestados, contenida en programas, sistemas de datos, expedientes, documentos, o cualquier otro medio de almacenamiento o transmisión de información que se encuentre a disposición del **"PRESTADOR"**, y que tenga acceso a ella o sea de su conocimiento por razón de la relación mercantil, durante el término de este contrato, o después de su expiración o terminación, independiente de la razón o parte responsable de la misma, entendiéndose por información confidencial toda aquella que si llegase a ser divulgada pudiera traer un perjuicio económico al

“CONTRATANTE” o pudiera resultar en una ventaja para su competencia, o aquella identificada como confidencial por cualquiera de las partes. El incumplimiento a lo establecido en la presente cláusula será causal de rescisión del presente contrato sin responsabilidad alguna para **“CONTRATANTE”**, debiendo responder el **“PRESTADOR”** por los daños y perjuicios que la violación al presente convenio de confidencialidad ocasionara. Lo anterior sin perjuicio de la responsabilidad penal que en su caso se pudiera configurar.

- XIV.** Las partes acuerdan que los términos del presente contrato podrá modificarse como consecuencia de las juntas de evaluación trimestrales que se realicen. Los cambios que se pacten constarán por escrito y se firmarán por ambas partes de conformidad. En tal caso, prevalecerán las modificaciones acordadas sobre el texto original del contrato.
- XV.** El presente contrato tendrá una vigencia indeterminada, surtiendo sus efectos a partir de la firma del mismo, pudiendo cualquiera de las partes de mutuo acuerdo darlo por terminado anticipadamente, obligándose el **“PRESTADOR”** a notificar por escrito y con por lo menos treinta días de anticipación al **“CONTRATANTE”** a fin de preparar la conciliación de las facturas pendientes de pago.
- XVI.** El **“CONTRATANTE”** tendrá derecho a dar por terminado el presente contrato, mediante notificación por escrito al **“PRESTADOR”** con treinta días de anticipación si éste incumpliera con cualquiera de las obligaciones a su cargo establecidas en el presente contrato.
- XVII.** La terminación anticipada de este contrato no releva ni libera a las partes contratantes de cualquier obligación que quedare pendiente conforme a los términos del mismo, bien sea con anterioridad a la fecha efectiva de dicha terminación o inclusive derivada de la misma, pero sin que esto implique sin limitación alguna, la obligación de rendir cuentas y efectuar el pago de cantidades adeudadas a la fecha de terminación.
- XVIII.** El presente contrato no podrá ser gravado, transferido, cedido o puesto a disposición de terceros sin el consentimiento previo y por escrito del **“CONTRATANTE”**.
- XIX.** Las partes convienen en que este contrato contiene su voluntad expresa en cuanto a lo que en el mismo se especifica, por consiguiente, cualquier otro convenio, contrato o arreglo verbal o escrito que se haya elaborado o que tácitamente pudiera implicarse, queda desde ahora sin efecto; las posteriores modificaciones que se hagan a este documento deberán ser por escrito y firmadas por ambas partes.

XX. El presente contrato se firma en versiones en español e inglés, y en caso de que se hagan valer ante los tribunales competentes la versión en español prevalecerá.

XXI. Para todo lo relacionado con la interpretación y cumplimiento del presente contrato, las partes se someten a las leyes aplicables en el Estado de Baja California y a la competencia de los tribunales en la ciudad de Tijuana, B.C., México, expresamente renunciando a cualquier otro fuero que pudiese corresponderles por razón de sus domicilios presentes o futuros o por cualquier otra causa.

Este contrato se firma por duplicado en idioma español el 1 de junio de 2007 en la ciudad de Tijuana, Baja California.

El "PRESTADOR"

El "CONTRATANTE"

CST de México

CST Corporativo

TESTIGO

TESTIGO

Anexo 3. Modelo del Acuerdo de Nivel de Servicio.

ACUERDO DE NIVEL DE SERVICIO (ANS) CST DE MEXICO Y UNIDAD DE NEGOCIO

1ro. de Enero de 2008

Objeto del Acuerdo

El propósito de este Acuerdo de nivel de servicio es identificar claramente los servicios ofrecidos por el centro de servicios compartidos de CST de México a cada una de las entidades, la calidad y el costo de los servicios.

El Acuerdo establece

- Los especialistas de procesamiento proporcionados
- El estándar general que se logrará en la prestación de servicios
- La forma en que los servicios serán cargados y facturados
- Un mecanismo para resolver cualquier disputa o problemas en la entrega del servicio

Partes del Acuerdo

La siguiente tabla describe y menciona las entidades legales y sus representantes que han revisado y aprobado este ANS.

Entidad	Domicilio	Representante

Términos del Acuerdo

El término de este ANS es el siguiente:

Fecha de inicio: 1 de Enero de 2008

Fecha de terminación: 31 de Diciembre de 2008

Duración: 12 meses

Alcance de los Servicios

CST de México opera como un centro de servicios compartidos (CSC) para las unidades de negocios (UNE). El CSC proporciona los servicios de procesamiento de cuentas por pagar, cuentas por cobrar y nóminas.

SERVICIOS	DESCRIPCIÓN
Procesamiento de cuentas por pagar	Recepción y control de facturas Verificación de autorización conforme al COA Digitalización y archive de documentos Procesamiento de facturas a través de 3-Way y 2-Way <i>match</i> en ERP Procesamiento de facturas a través de <i>speed voucher process</i> (Servicios, instalaciones, comisiones) Procesamiento de fletes Revisión y procesamiento de reportes de gastos conforme a la política Corrida seminal de cheques y subir confirmación de pagos en portal de internet JP Morgan Subir pagos ACH y WT en portal JP Morgan Proceso de autorización de cheques y envío por correo Suspensión de pagos y cancelaciones Reexpediciones Cheques de emergencia Procesamiento de 1099 Investigación de discrepancias de facturas, seguimiento y solución Provisión de facturas sin procesar para cierre de mes Conciliación de cuentas por pagar Análisis de prepagos e integración Soporte a Contabilidad en RNV (<i>Received not vouched</i>) seguimiento y solución Atender solicitud de información para auditorias, IRS (US), SAT (México), VAT(UK) Solicitudes de proveedores Reportes
Procesamiento de nóminas	Revisión de pre Nómina Capturar excepciones de montos Capturar deducciones Calcular nómina Revisar descuentos de nómina Verificar la retención de impuestos y cuotas sociales Revisar pagos de finiquitos, vacaciones, diferencias de pago, tiempo compensatorio Elaborar reporte de nómina Imprimir listado de nómina Autorizar nómina Solicitar vales de despensa Afectar nómina en sistema Imprimir recibos de nómina Elaborar y revisar cheques de pago de nómina Entregar recibos de nómina y cheques/efectivo a personal

Procesamiento de cuentas por cobrar	Proceso de facturación y envío por correo Registro y aplicación de cobros Verificación de reporte <i>lockbox</i> Verificación de remesas de pagos Seguimiento y solución de discrepancias Seguimiento y solución de notas de cargo Seguimiento y solución de RMA Seguimiento y solución de créditos Actividades de crédito y cobranza Seguimiento y solución de efectivo sin aplicar Revisión de solicitudes de crédito para clientes nuevos y actuales Configuración de líneas de crédito y términos de pago Servicios de cobranza para cuentas actuales y vencidas Cálculo de estimación de cuentas incobrables Conciliación de cuentas por cobrar Conciliación de efectivo Solicitudes de información para auditores Solicitudes de clientes Reportes
-------------------------------------	--

Horas de Operación

Las horas regulares de operación del CSC son de 8AM a 6PM Hora del Pacífico (excluyendo festivos) de Lunes a Viernes. Sin embargo, hay personal disponible desde las 7AM y será posible atender requerimientos especiales

Primer contacto y proceso de intensificación

Si la entidad está insatisfecha con el resultado de un caso o cualquier aspecto del servicio, deberá notificar al contacto primario que es el coordinador y el hecho será discutido y se alcanzará un acuerdo. Si el acuerdo no puede ser logrado por cualquiera de las partes, entonces se deberá referir el asunto al supervisor. Después de haber hecho referencia al hecho, la entidad y el coordinador deberán trabajar en resolver el hecho y si aún no se puede alcanzar un acuerdo, cualquiera de las partes deberá referir el asunto al gerente del CSC. En caso de soporte adicional se podrá contactar al director de finanzas del CSC y director de finanzas de CST Corporativo.

CUENTAS POR PAGAR	NOMINAS	CUENTAS POR COBRAR
COORDINADOR	COORDINADOR	COORDINADOR
Nombre / Teléfono	Nombre / Teléfono	Nombre / Teléfono
SUPERVISOR	SUPERVISOR	SUPERVISOR
Nombre / Teléfono	Nombre / Teléfono	Nombre / Teléfono
GERENTE	GERENTE	GERENTE
Nombre / Teléfono	Nombre / Teléfono	Nombre / Teléfono
DIRECTOR DE FINANZAS CSC	DIRECTOR DE FINANZAS CSC	DIRECTOR DE FINANZAS CSC
Nombre / Teléfono	Nombre / Teléfono	Nombre / Teléfono
DIRECTOR DE FINANZAS CST CORPORATIVO	DIRECTOR DE FINANZAS CST CORPORATIVO	DIRECTOR DE FINANZAS CST CORPORATIVO
Nombre / Teléfono	Nombre / Teléfono	Nombre / Teléfono

Cuenta de correo electrónico general

CUENTAS POR PAGAR	NOMINAS	CUENTAS POR COBRAR
Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico

Declaraciones de método

Los servicios serán entregados por personal experimentado el cual:

- Realizar visitas mensuales en el sitio para soporte y asistencia
- Proveer soporte telefónico / correo electrónico
- Producir un boletín financiero semanal
- Producir y actualizar Políticas, Procedimientos e instrucciones de trabajo
- Liderar proyectos de mejora de procesos
- Proveer personal capacitado y apropiado

Enfoque del CSC

El CSC proporcionará personal dedicado que podrá ser contactado para realizar una solicitud de servicio o resolver problemas vía teléfono o correo electrónico

El objetivo del equipo del CSC es responder a todas las consultas que no son respondidas directamente vía telefónica (por ejemplo correo electrónico, mensajes de voz fuera de horario, etc.) a más tardar 1 día hábil. Los casos de clientes y proveedores serán registrados, priorizados, asignados, atendidos y cerrados. Las llamadas de prioridad serán categorizadas como sigue:

Prioridades de acción de petición

CRITICA	ALTA	MEDIANA
Una vez aceptada, Resuelta el mismo día* o siguiente día hábil META >95%	Una vez aceptada, Resuelta el siguiente día hábil META >90%	Una vez aceptada, Resuelta dentro de los siguientes cinco días hábiles META >85%
Suspensión de pago	Estado de transferencias	Fecha de procesamiento de facture
Cheques de emergencia (11am)	Factura no recibida	Fecha de expedición de cheque
Verificar el manejo de peticiones especiales (12pm)	Estatus de cheque	Estados de cuenta del proveedor
Transferencias prioritarias (12PM)	Pago duplicado	Fecha de cobro de cheque
Suspensión de crédito	Pago no reconocido	Codificación / Problema de claves
Diferencias de pago	Cancelación / Reexpedición de cheque	Pago no recibido
	Consultas de pagos	Pago de más / menos

CRITICA	ALTA	MEDIANA
Una vez aceptada, Resuelta el mismo día* o siguiente día hábil META >95%	Una vez aceptada, Resuelta el siguiente día hábil META >90%	Una vez aceptada, Resuelta dentro de los siguientes cinco días hábiles META >85%
	Cheques impresos con dirección incorrecta	Certificado de exención
		Deducción / Adición de impuesto de ventas desconocido
		Domicilio incorrecto
		Copia de cheque / factura
		Copia de otro reporte
		Cambio de información del proveedor /Dirección de envío

* Para servicio mismo día, debe estar en el tiempo indicado en ()

Desempeño

Los siguientes niveles de desempeño se medirán, seguirán y reportarán para el día hábil 15 de cada mes:

CUENTAS POR PAGAR	NÓMINAS	CUENTAS POR COBRAR
Registro de reportes de gastos en el sistema <3 días hábiles	Pagos de nóminas procesadas en tiempo 100%	Vencidos más de 60 días <3%
Calidad / Tasa de error (reporte de gastos y factura) <5%	Diferencias de pago de personal <1%	Nivel de días de cuentas por cobrar (DSO) <50 días
Respuesta de pago de emergencia <1 día hábil		Cancelar importes <1% de saldo de cuentas por cobrar
Tiempo de respuesta (correo electrónico/mensaje de voz fuera de horario) < 1 día hábil		
Resolución de suspensión de crédito <1 día hábil		

Adicionalmente a los métricos anteriores, los siguientes niveles serán medidos (cuentas por pagar y cuentas por cobrar)

- 1) Problemas resueltos en el registro del cliente
- 2) Satisfacción general de las Unidades de Negocio a través de encuestas anuales

Costo del servicio

El costo de operación del CSC será asignado a las unidades de negocio en las que los productos y servicios serán utilizados. Los costos son definidos como el total de gastos que incluirán pero no serán limitados a sueldos y beneficios, costos de equipos, gastos de viaje, entrenamiento y educación. Cualquier petición especial que requiera por ejemplo tiempo extra, trabajo en día festivo, etc. Será cargado directamente a la unidad de negocio que requiere dicho servicio.

Para 2008, las asignaciones se manejarán usando procedimientos basados en el volumen procesado. Se determinarán costos de servicios estándares basados en costos de procesamiento históricos.

Matriz de facturación de servicios compartidos para 2008

SERVICIOS PRESTADOS	MÉTODO DE FACTURACIÓN	VOLUMEN	CLIENTES INTERNOS (UN)								TOTAL
			RES-MX	RES-US	RES-UK	SPR-MX	SPR-US	MOT-MX	MOT-US	SPO-US	
Cuentas por Pagar	Facturas	37,500	11%	21%	5%	11%	32%	7%	5%	8%	100%
Cuentas por Cobrar	Esfuerzos de cuentas por cobrar	100%	0%	39%	33%	0%	0%	0%	12%	16%	100%
Nóminas	Empleados	1,475	17%	40%	0%	14%	0%	7%	5%	16%	100%

Aprobaciones

Gerente General / Unidad de Negocio Fecha

Contralor / Unidad de Negocio Fecha

Director de finanzas / CSC Fecha

Gerente / CSC Fecha