

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**EVALUACIÓN DEL MODELO DE COBRO INTERNO ENTRE UN CENTRO DE
SERVICIOS FINANCIEROS Y LAS UNIDADES DE NEGOCIO DE DOLE FOOD
COMPANY**

Trabajo final de graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado
en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica,
como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en
Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas

Andrea Erak Vargas
Carné A31832

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2013

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres, quienes desde el día en que nací, no han dejado de apoyar mis iniciativas.

A mi esposo Gabriel, por la comprensión y la paciencia. Gracias por ser mi soporte y por darme aliento cuando me faltaba.

A don Edwin; quien más que un jefe ha sido un mentor. Su apoyo ha sido imprescindible para llegar a donde estoy.

¡Gracias por creer en mí!

Agradecimientos

A todas las personas que se involucraron en este trabajo, en especial a mi jefe el señor Edwin Zamora, por la confianza depositada en mí y por el apoyo brindado para que este proyecto fuera una realidad.

A mi profesor tutor, MBA Mauricio Guevara Guzmán; así como al MBA Juan Ricardo Jiménez Montero, profesor de los cursos de Práctica Profesional I y II.

Por último, a la empresa donde laboro desde el año 2005, gracias por respaldar mi crecimiento académico y profesional.

¡Que Dios los bendiga!

Este trabajo final de graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas.

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director de Programa de Posgrado

Jorge Arrea Jiménez, MBA
Profesor Coordinador

Mauricio Guevara Guzmán, MBA
Profesor Guía

Edwin Zamora Arias, MBA
Supervisor Laboral

Andrea Erak Vargas
Estudiante

Contenido

EVALUACIÓN DEL MODELO DE COBRO INTERNO ENTRE UN CENTRO DE SERVICIOS FINANCIEROS Y LAS UNIDADES DE NEGOCIO DE DOLE FOOD COMPANY

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de aprobación.....	iv
Contenido	v
Índice de diagramas	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de tablas	x
Índice de siglas y abreviaturas	xi
Resumen	xii
Introducción	1
Capítulo I Perspectivas teóricas: los centros de servicio compartidos y su proceso de cobro por servicios	5
1.1 El concepto de un Centro de Servicios Compartidos	5
1.2 Principales beneficios aportados por los CSC.....	6
1.3 Pilares de un Centro de Servicios Compartidos	10
1.3.1 Consolidar	10

1.3.2	Estandarizar	11
1.3.3	Automatizar	12
1.3.4	Gobierno propio.....	12
1.4	Centro Financiero de Servicios Compartidos	15
1.5	Cobro de servicios.....	19
1.5.1	Modelos de cobro habituales de un CSC	22
Capítulo II Modelo actual utilizado para definir los ingresos que se obtendrán por los servicios brindados a la compañía a través del CSF		26
2.1	Aspectos generales del CSF	26
2.2	Estructura de la empresa	28
2.3	Servicios prestados por el CSF	29
2.4	Modelo de cobro actual	32
Capítulo III Evaluación del modelo de cobro actual		36
3.1	¿Qué hace que un modelo de cobro sea adecuado?.....	36
3.2	Requerimientos para un modelo de cobro efectivo	38
3.3	¿Qué pasa con el modelo del CSF analizado?	41
Conclusiones		46
Bibliografía.....		48
Anexo Metodológico		51

Anexos Complementarios.....	57
Anexo 1: Costo aprobado por tipo de transacción.....	58
Anexo 2: Plantilla en hoja de cálculo utilizada por el CSF como base para su modelo de cobro a las unidades de servicio.....	59
Anexo 3: Ejemplo de facturación periódica.....	60

Índice de diagramas

Diagrama No. 1 Objetivos de los Centros de Servicio Compartidos.....	8
Diagrama No. 2 Rol de un Centro Financiero de Servicios Compartidos	16
Diagrama No. 3 Objetivos de un Centro de Servicios Financieros	17
Diagrama No. 4 Organigrama del Centro de Servicios Financiero	29
Diagrama No. 5 Continuo de prestación de servicios	36

Índice de gráficos

Gráfico No. 1 Conglomerado de servicios de los CSC (por áreas).....	6
Gráfico No. 2 Beneficios alcanzados por los CSC a nivel global.....	7
Gráfico No. 3 Impactos positivos de los Centros de Servicio Compartidos	9
Gráfico No. 4 Niveles de liderazgo responsables del servicio que los CSC proveen a una organización	14
Gráfico No.5 Mecanismos utilizados por los CSC para comunicarse con sus clientes.....	15
Gráfico No. 6 Métricas utilizadas por los CSC para dar soporte a sus modelos de cobro	40

Índice de tablas

Tabla No. 1 Porcentaje de servicios cobrados - TAPN Survey AP Organization...	20
Tabla No. 2 Modelos de cobro habituales de CSC	23
Tabla No. 3 Evaluación del cumplimiento de los factores clave	42
Tabla No. 4 Evaluación del cumplimiento de los objetivos de un modelo de cobro eficiente	44
Tabla No. 5 Resumen de la propuesta metodológica	56

Índice de siglas y abreviaturas

CSC: Centro de Servicios Compartidos

CSF: Centro de Servicios Financieros

ERP: *Enterprise Resource Planning*

Resumen

Erak Vargas; Andrea

EVALUACIÓN DEL MODELO DE COBRO INTERNO ENTRE UN CENTRO DE SERVICIOS FINANCIEROS Y LAS UNIDADES DE NEGOCIO DE UNA DOLE FOOD COMPANY

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.-San José, CR.:

A. Erak V., 2013.

76 h.- 17 il.- 22 refs.

El objetivo general del trabajo es evaluar el modelo actual con el que se cobra internamente a las unidades de negocio de la compañía, los servicios brindados por un centro de servicios financieros.

La organización investigada se dedica a la prestación de servicios compartidos en las áreas de tecnologías de información, compras y finanzas para una empresa transnacional de origen norteamericano, con operaciones en varios países de Latinoamérica. Particularmente, la presente investigación se enfoca en una subdivisión denominada Centro de Servicios Financieros (CSF); el cual concentra la porción de servicios dedicada a tesorería, cuentas por pagar y contabilidad.

Para ello el proyecto desarrolla una investigación de tipo exploratoria, descriptiva e interpretativa.

Dentro de sus principales conclusiones se encuentra que el CSF es una organización cuya madurez le ha permitido experimentar con diversos métodos de cobro, hasta llegar al utilizado actualmente, el cual consigue de manera general cumplir con el cobro de los servicios financieros prestados a las unidades de negocio.

El modelo de cobro utilizado está permitiendo tanto a las unidades de negocio como a los ejecutivos y al CSF, entender las variables que generan los

costos, de una manera sencilla y que no consume más recursos de los necesarios, permitiendo enfocar esfuerzos en la mejora de los servicios brindados.

Con base en todo lo anterior, se recomienda que el CSF no realice modificaciones al proceso ni a las herramientas que actualmente utiliza, ya que según lo evaluado, ejecuta las correctas de acuerdo con el perfil de la organización.

Palabras clave:

CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS; SERVICIOS FINANCIEROS;
MODELOS DE COBRO.

Director de la investigación:

Mauricio Guevara Guzmán, MBA.

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

Introducción

En el entorno económico actual, los mercados están cada vez más conectados y se abren más posibilidades de negocios para las empresas. Aquellas que tengan dentro de sus objetivos el crecimiento, la competitividad, y la obtención de mayor presencia global, entre otros; deben buscar opciones para sus diversos procesos que les permita alcanzar mayores beneficios al menor costo posible.

Ante este panorama surgen en el mundo hace algunas décadas, los Centros de Servicios Compartidos (CSC) conocidos también como *Shared Service Centers* por su nombre en inglés; los cuales son organizaciones orientadas a centralizar, estandarizar y mejorar procesos transaccionales; y hacerlos más eficientes, ofreciendo estos a una compañía en específico o a varias empresas (según la especialidad del CSC).

Dicha concentración de procesos tiene la ventaja de disminuir costos, aumentar la productividad, aprovechando los recursos tecnológicos; mejorar el servicio a clientes (tanto internos como externos); permite sacar el máximo provecho de especializar procesos, además del respectivo aprendizaje que puede generar a lo interno de la organización, para posteriormente traducir este conocimiento en ventajas competitivas que se pueden convertir en estrategias que ayudan a alcanzar los objetivos de la empresa.

Los CSC, se han establecido en diversos países del mundo, quienes han visto el potencial de esta tendencia para atraer inversión de empresas transnacionales a sus respectivas economías, y este país no fue la excepción.

Costa Rica, es un país seductor para la apertura de este tipo de organizaciones, no solo por las características geográficas, políticas y económicas, sino también porque es competitiva a nivel de costos y ofrece el recurso humano capacitado que las empresas de carácter global requieren para sus empleados.

Debido a estas particularidades, la CSC en estudio, se estableció en el año 2004, gracias también a operaciones previas que la corporación tenía en el país

En el año 2005, inicia operaciones el CSC de esta corporación y se migran los procesos de tecnologías de información, cuentas por pagar y una pequeña parte de reportes contables de las unidades de negocio ubicadas en Norteamérica.

Posteriormente, conforme estos se consolidan, y aumenta la confianza por parte de la organización en la estructura de servicios compartidos, incluyen dentro de los clientes más unidades de negocio; ya no solo atendiendo a Norteamérica, sino ampliando la oferta a Costa Rica y a los países de Sudamérica donde la organización tiene operaciones.

Al mismo tiempo, extiende la oferta de servicios. Aparte de los mencionados anteriormente, incluye el manejo de los procesos de compras y la tesorería. Al incluirse este último, se conforma dentro del CSC, una subdivisión denominada Centro de Servicios Financieros (CSF); el cual concentra la porción de servicios dedicada a tesorería, cuentas por pagar y contabilidad.

Considerando lo anterior, el presente documento centrará su atención en el CSF mencionado, el cual tiene aún mucho espacio para expandir su oferta de servicios, absorbiendo procesos que a la fecha todavía se manejan en las unidades de negocio de la compañía.

Para esto, es necesario asegurar una estructura departamental que permita el crecimiento de la oferta de servicios, siendo fieles al objetivo principal de minimizar costos y maximizar el uso de los recursos. El objetivo general del proyecto es evaluar el modelo actual con el que se cobra internamente a las unidades de negocio de la compañía, los servicios brindados por el CSF.

Los objetivos específicos que se desarrollan en el proyecto son los siguientes:

- Revisar los elementos teóricos que sientan la base para la elaboración de un modelo de cobro interno.
- Describir el modelo de cobro actual utilizado por el CSF, y su relación con otros aspectos claves de la operación, tales como el presupuesto, compras, y contrataciones a terceros, entre otros.
- Sugerir posibles ajustes al modelo, según los métodos y herramientas que se pueden tomar en cuenta para llevar a cabo un proceso de cobro interno exitoso para el CSF.

Los intereses profesionales de la autora de este estudio, respaldan el compromiso con la presente evaluación, no solo por el deseo de crecer profesionalmente al obtener un título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas, sino por la responsabilidad como una de las supervisoras del CSF analizado, el interés de aportar instrumentos que ayuden al progreso de la organización.

La escogencia de este CSF para efectuar la práctica profesional, se basó en el compromiso e identificación de su autora, tanto con el CSC como con la empresa, dado que forma parte del equipo de trabajo desde el inicio de sus operaciones; lo que ha generado un sentimiento de pertenencia que impulsa la búsqueda continua de opciones que aporten a la organización más crecimiento y consolidación dentro de la compañía a la cual pertenece.

Los alcances de esta investigación comprenden la evaluación del modelo actual con el que se realizan los cobros internos a las unidades de negocio, así como la investigación exhaustiva del tema de cobro interno de servicios, y las diferentes opciones que existan en la actualidad para llevar a cabo este proceso generador de los ingresos para el CSF, que permitan definir si dicho modelo es el más eficiente para dotar de recursos a la operación del CSF, al tiempo que sea rentable tanto para el CSC como para la empresa en general.

Dicha propuesta se limita al CSF del CSC de una empresa transnacional norteamericana. Dicho CSF es la única área de injerencia que como supervisora

tiene la autora del presente estudio. Se excluyen los servicios de tecnologías de información y compras, que conforman, junto al CSF la trilogía de departamentos que dan lugar al CSC.

Para lograr los objetivos propuestos anteriormente, el documento se estructuró de la siguiente forma:

En el primer capítulo se compilan los elementos teóricos que sustentan la presente investigación.

En un segundo capítulo se describe y analiza detalladamente el modelo actual utilizado para definir cuáles ingresos se obtendrán por los servicios brindados a la compañía a través del CSF.

El tercer capítulo busca proponer mejoras al modelo actual, que le permitan ser más eficiente en su objetivo de realizar los cobros internos a las unidades de negocio de la empresa transnacional.

Como ya se ha mencionado, de la presente evaluación se obtendrá una serie de recomendaciones que se espera, mejoren el modelo actual de cobro interno por los servicios ejecutados, y que como resultado de dicha mejora, el CSF pueda obtener mayores beneficios económicos por los procesos que lleva a cabo.

Capítulo I

Perspectivas teóricas: los centros de servicio compartidos y su proceso de cobro por servicios

1.1 El concepto de un Centro de Servicios Compartidos

Hoy en día, el ambiente de las corporaciones es sumamente competitivo, requiriendo que las organizaciones administren y controlen sus costos de una mejor manera, brinden mejores servicios y obtengan información de forma mucho más eficiente.

Con el objetivo de canalizar mejor tales desafíos muchas organizaciones se han trasladado o están considerando utilizar los Centros de Servicio Compartidos (CSC) también conocidos como *Shared Service Centers* por su nombre en inglés.

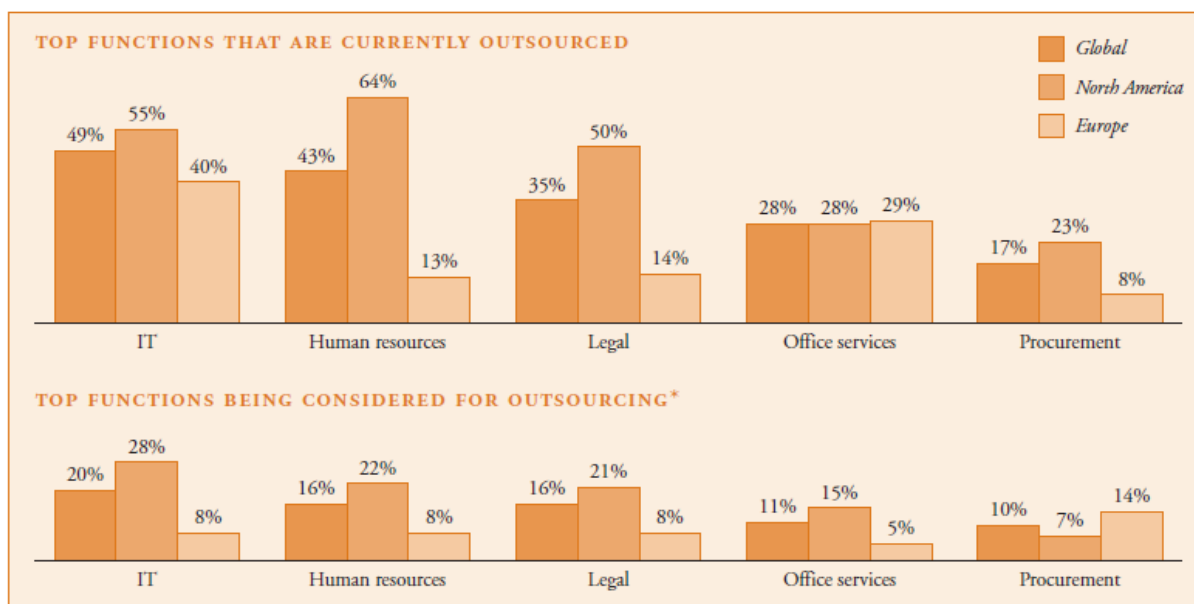
Los CSC, son un concepto de organización –o una idea gerencial- que consolida la prestación de servicios con la finalidad de reducir redundancias y zanjar costos, según la definición dada por Schulz, V. y W. Brenner (2010).

Dicho concepto de organización no es nuevo, tiene sus inicios a finales de la década de 1980, cuando empresas de gran tamaño y con operaciones descentralizadas comenzaron a combinar procesos transaccionales básicos, vendiéndolos a sus respectivas unidades de negocio a determinado costo.

Con una naturaleza muy heterogénea, los CSC brindan sus servicios en áreas diversas como tecnologías de información, recursos humanos, contabilidad, finanzas, o legal entre otros; ofreciendo estos, como se mencionó anteriormente, a cierta cantidad de unidades de negocio dentro de una misma organización o para una pluralidad de clientes. La siguiente ilustración, tomada del estudio “*Success Through Shared Services*”, del autor A.T Kearney (2004); muestra las principales funciones que a nivel global se procesan actualmente a través de CSC.

Gráfico No. 1

Conglomerado de servicios de los CSC (por áreas)



**Among companies that currently outsource*

Fuente: A.T Kearney (2004)

1.2 Principales beneficios aportados por los CSC

Las oportunidades de sinergia que brinda un CSC a una organización no pueden ser ignoradas; ya no solo se trata de dejar en manos de estas entidades ciertas tareas transaccionales, sino que día con día, se confía más en la capacidad de los CSC de incluir en sus funciones, tareas administrativas y gerenciales que en el pasado estaban fuera del objetivo transaccional para el que fueron ideadas.

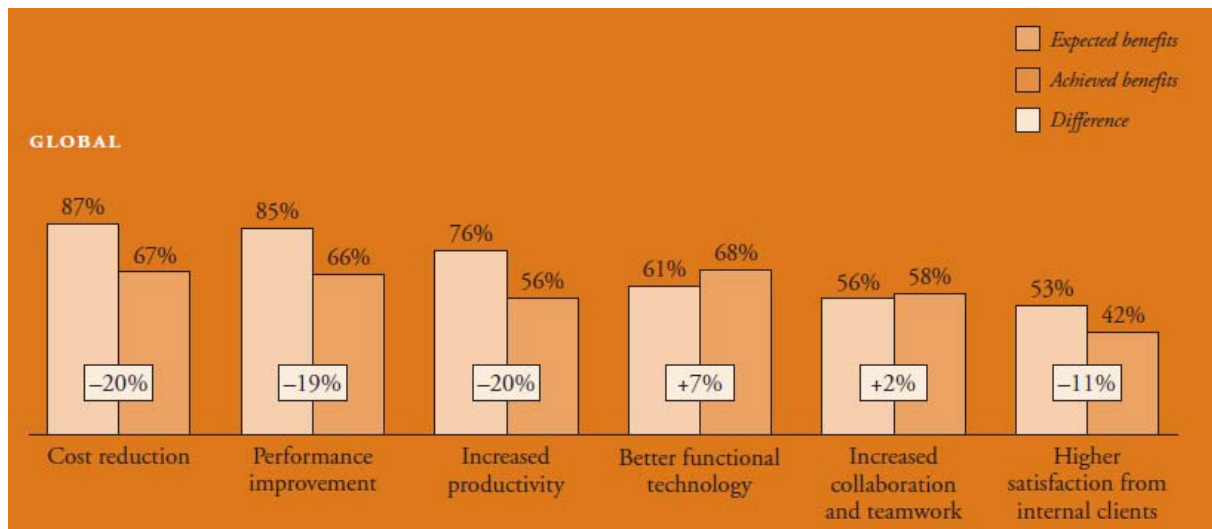
Los CSC han evolucionado desde una perspectiva donde se concebía únicamente la centralización de funciones complementarias dentro de una empresa; a través de otros beneficios como los siguientes:

- La reducción de costos
- Implementación de eficiencias
- Mejora de procesos y,

- Consolidación de estructuras de la organización

Gráfico No. 2

Beneficios alcanzados por los CSC a nivel global



Fuente: A.T Kearney (2004)

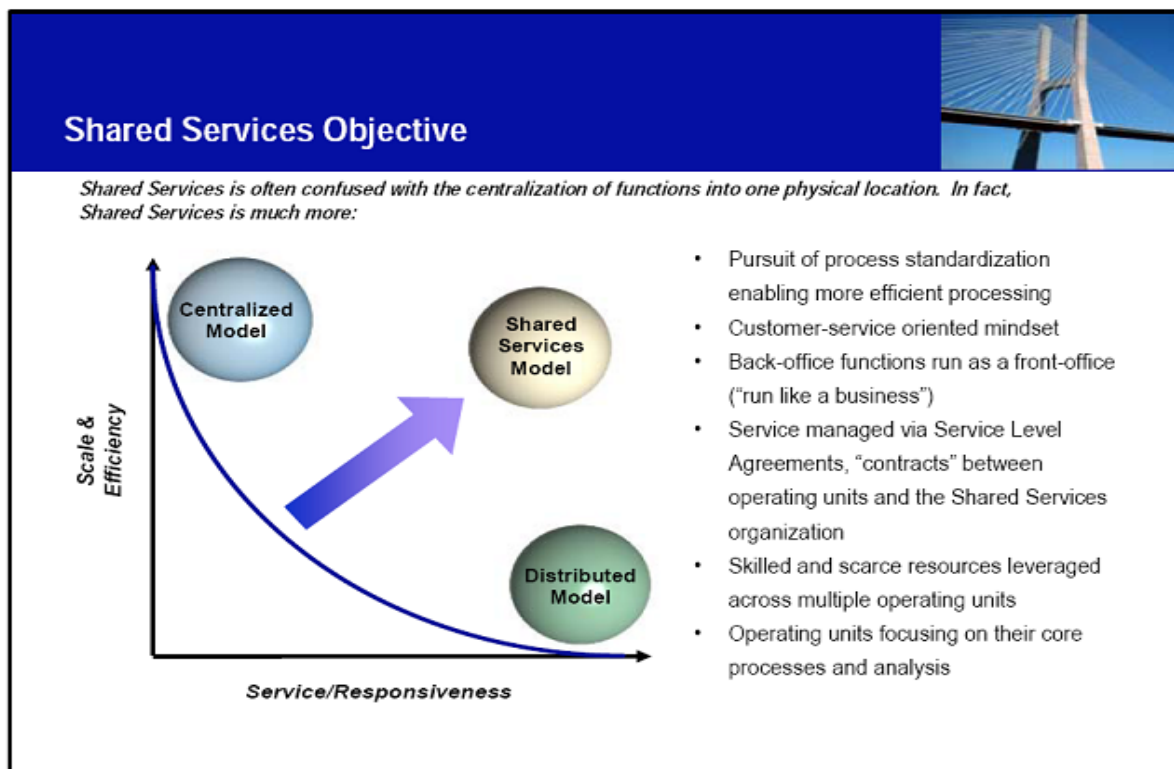
El gráfico anterior, muestra a nivel global, los principales beneficios alcanzados por los CSC durante sus años de operación.

Desde sus inicios hasta la fecha, estas entidades han madurado hacia modelos donde se da mayor prioridad a la competitividad, eficiencia, calidad y auditoría entre otros, donde los CSC se convierten en una respuesta de la organización a la estrategia organizacional.

Estas estructuras ya no se enfocan únicamente en la centralización de funciones complementarias; están dando paso a entidades de soporte con responsabilidad sobre la generación de beneficios o pérdidas, y orientadas hacia el servicio al cliente. Pueden entenderse como unidades de negocio dando soporte a otras unidades de negocio, que en efecto, asisten a todas las partes de una corporación. Este planteamiento se muestra de manera gráfica en el diagrama que se presenta a continuación:

Diagrama No. 1

Objetivos de los Centros de Servicio Compartidos



Fuente: http://www.ssc.usg.edu/aboutus/why_shared_services/default.aspx

De manera específica, se puede afirmar que los CSC permiten a las compañías que los utilizan, lo siguiente:

- Consolidar esfuerzos para ofrecer el mismo servicio a diferentes grupos dentro de una misma organización
- Disminuir costos a través del potenciamiento de economías de escala
- Adaptarse con mayor flexibilidad a adquisiciones y crecimientos
- Mejorar el negocio a través del servicio brindado

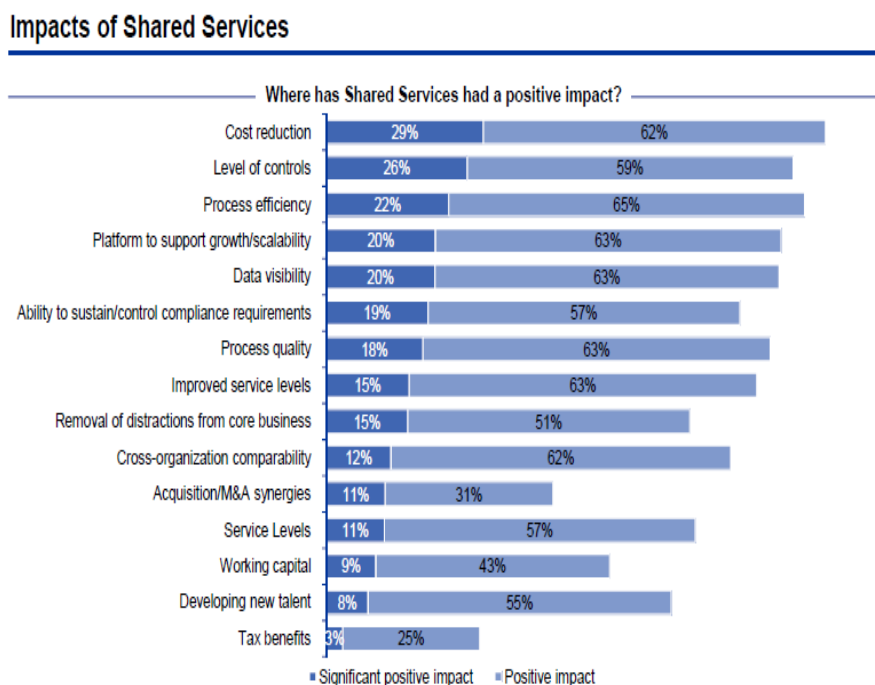
Esto se logra, según Deitering, F. (2012) a través de una serie de buenas prácticas, dentro de las que lista las siguientes:

- a. El establecimiento de una base de referencia, de los procesos relevantes para la centralización de funciones.
- b. La automatización de procesos a través de la inversión tecnológica.
- c. El posibilitar a empleados y socios comerciales el acceso a los servicios a través de portales y puntos de contacto.
- d. El manejo efectivo de los servicios brindados, mediante un modelo de operación y servicio consistente y globalizado.
- e. Implementar mecanismos de gobernabilidad con respecto a la relación cliente interno-proveedor.

Lo anterior se confirma, cuando se toman los resultados del *2011 Global Shared Services Survey* realizado por la empresa Deloitte Consulting LLP, en la cual 718 centros de servicio compartidos a nivel global brindaron su opinión, entre otros aspectos, sobre los impactos positivos que han tenido los CSC en las organizaciones a las cuales sirven.

Gráfico No. 3

Impactos positivos de los Centros de Servicio Compartidos



Fuente: Deloitte Consulting (2011)

1.3 Pilares de un Centro de Servicios Compartidos

En su obra *Análisis de los Componentes Clave para la Construcción de Centros de Servicio Compartidos*, el autor Moreno, A. (2010) plantea cuatro componentes clave o pilares, a través de los cuales los CSC logran sus objetivos.

Este autor extrae dicho concepto de pilares, del análisis de la firma A.T. Kearney (A.T. Kearney, 2004) la cual indica que la consecución de los objetivos de un CSC se basan en lo siguiente:

- Consolidar (centralizar)
- Estandarizar
- Automatizar

Además de la propuesta de A.T Kearney (2004) y de otros autores como Borman, M. (2009) y Naranjo (2006), extraer un pilar más que para efectos de este estudio se considera de gran importancia, el cual, según plantea el autor mencionado...” *es fundamental para lograr el objetivo de satisfacción de los clientes.*” (p.36) se trata de un

- Gobierno Propio

1.3.1 Consolidar

Sobre el objetivo de consolidar, Moreno, A (2010) plantea lo que sigue:

La principal base de los centros de servicios compartidos (CSC) es la consolidación física y lógica de algunos de los procesos y datos de la organización. Con esto se busca tener un modelo centralizado de prestación de servicios comunes en vez de tener muchas personas y ubicaciones realizando operaciones comunes y similares. Esta centralización o consolidación generalmente se realiza en la casa matriz de la empresa o en la oficina principal para cada una de las regiones a nivel mundial. Sin embargo, el indicador que selecciona el sitio donde debe realizarse tiene que ver con la relación costo-beneficio para la empresa, es decir, se debe seleccionar un sitio donde los costos de operación sean óptimos y que permita prestar los mejores servicios a la compañía generando satisfacción a los clientes internos de la empresa (p.38)

La consolidación busca alcanzar un modelo de operación más eficiente, que permita un recorte de costos a través del aprovechamiento de las economías de escala. Para que este pilar sea efectivo, debe combinarse con la ejecución de los pilares de estandarización y automatización que se amplían más adelante, ya que...*”solamente los procesos que han sido estandarizados pueden ser consolidados y soportados por un CSC de una forma eficiente”*. (p.38)

1.3.2 Estandarizar

De manera sencilla, este pilar busca la eliminación de procesos redundantes, pero al mismo tiempo, identifica y respeta que existen algunos procesos con diferencias que deben mantenerse. Nunca será posible aplicar la misma receta al total de los procedimientos.

Implica la necesidad de hacer un balance entre todas las tareas que se puedan optimizar a través de la estandarización, con el entendido de que siempre se tendrán variables que por sus particularidades, deben ser manejadas de manera excepcional. Con el fin de asegurar la transparencia de sus procesos, los CSC deben documentar cuáles procesos han sido sujetos de mejora con este pilar y cuáles se deben manejar cuidadosamente como excepciones.

Es sano que existan ambos procesos dentro de las tareas que realizan los CSC, sobre todo bajo el entendido de que conforme maduran, el objetivo meramente transaccional de dichas organizaciones se vuelve más difuso, dado que conforme las corporaciones aumentan los niveles de confianza en la estructura de CSC, se da paso a la delegación de procesos más particulares.

Basado en lo anterior, Moreno, A (2010) explica la relación entre los pilares definidos anteriormente y el siguiente de automatización expresando lo siguiente:

De acuerdo con lo anterior un CSC se fundamenta en la estandarización y automatización de procesos y tecnologías con la finalidad de poder consolidarlos y obtener eficiencias derivadas de las economías de alcance. Todas estas eficiencias generan por consiguiente un ahorro en los costos de la organización y del CSC. (p.39)

1.3.3 Automatizar

El elemento principal para la automatización que conlleva al mejoramiento de la eficiencia es el uso de la tecnología.

Los CSC deben concentrarse continuamente en buscar nuevas y mejoradas herramientas tecnológicas que les permita el progreso de sus operaciones y del servicio que brindan a los clientes. En términos de adelantos tecnológicos, estas organizaciones buscan invertir constantemente en iniciativas que les permita optimizar la interacción con sus clientes.

El análisis de Moreno, A. (2010) con respecto a este pilar explica lo que sigue:

Los proyectos de implementación de nuevas tecnologías como los ERP o soluciones basadas en estos, se han convertido en oportunidades que utilizan las empresas para automatizar sus procesos y estandarizarlos, en este caso las tecnologías se convierten en un escenario dentro del cual las empresas pueden realizar procesos de reingeniería. (p.4)

En ese sentido, con la centralización y estandarización de las operaciones, hay algunos desafíos que las empresas deben solucionar. Según se menciona en el artículo de internet *“A Primer on Shared Services”* (TAPN, 2012)... *“los CSC tienen altos costos de implementación, especialmente desde la perspectiva de tecnologías de información. Los costos iniciales deben ponerse en la balanza versus los beneficios a largo plazo de las mejoras en eficiencias operativas y el servicio al cliente”.* (p.2)

1.3.4 Gobierno propio

El gobierno propio contempla la necesidad de que el CSC posea independencia de la corporación a la cual brinda servicios, lo cual es clave para que pueda tomar las decisiones y definir las estrategias que le permitan alcanzar los objetivos perseguidos por las organizaciones de esta naturaleza.

Este pilar es de fundamental importancia para que los CSC puedan operar con libertad. El autor Moreno, A. (2010) identifica dicha importancia y propone lo siguiente:

La estructura de gobierno propio para un CSC es clave para perseguir el objetivo de alcanzar la satisfacción de los clientes mediante el establecimiento de los canales de comunicación adecuados hacia la organización y los clientes, y mediante el establecimiento e implementación de herramientas que permitan identificar las necesidades de los clientes, acordar los niveles de servicio esperados y garantizar que estos sean entregados (p.44)

Por otro lado, a pesar de la independencia que los CSC buscan para operar y manejar sus procedimientos, no se puede dejar de lado que los CSC centralizan los procesos de la corporación de la cual se busca cierta autonomía. Esta discrepancia en la relación, donde se necesita autonomía, pero que al mismo tiempo se depende de una entidad matriz, debe balancearse con la interdependencia, con la cual se debe equilibrar la toma de decisiones local con las unidades de negocio y la corporación en general.

Sobre este tema, para lograr dicha interdependencia, Moreno, A.(2010) determina lo que sigue:

...la empresa debe tener en cuenta los 2 canales de comunicación hacia toda la organización, el primero es el canal de comunicación y reporte hacia los altos directivos de la compañía y el segundo canal es el que toma en cuenta a los clientes como parte fundamental del Gobierno organizacional (p.41)

- **Comunicación con los ejecutivos**

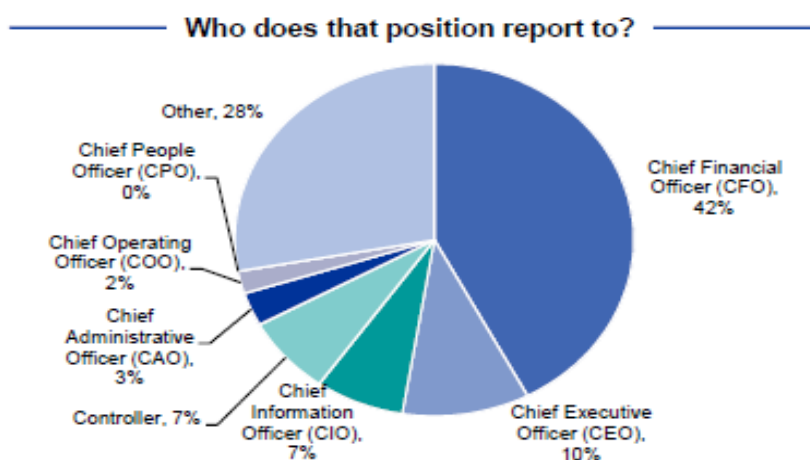
Dentro de los factores críticos para que un CSC tenga éxito, es necesario incluir el respaldo que le brinde la alta gerencia a las iniciativas de dicha entidad.

Dicho respaldo es particularmente importante puesto que los proyectos de creación de CSC, y las posteriores mejoras de procesos que estos implementan, por lo regular se interponen en medio de varios niveles de poder de la organización, lo cual normalmente genera resistencias hacia los CSC.

El gráfico número 4 que se presenta a continuación, permite observar con claridad los niveles dentro de la corporación a los cuales les “rinde cuentas” la alta gerencia que lidera un CSC.

Gráfico No. 4

Niveles de liderazgo responsables del servicio que los CSC proveen a una organización



Fuente: Deloitte Consulting (2011)

En ese sentido, la comunicación que se mantenga con tales niveles directivos, es fundamental para dar soporte a la interdependencia entre las organizaciones. Cuando la resistencia a la gestión de un CSC aparece, la alta gerencia de la corporación será quien asegure que los procesos continúen, más para eso, es necesario contar con canales de comunicación fluidos que aseguren el acceso a la información que requieran los altos mandos.

- **Comunicación con los clientes**

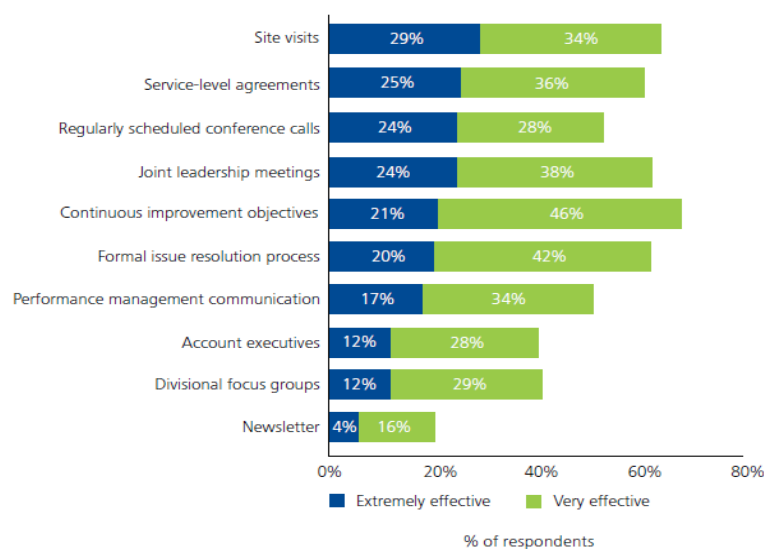
Una excelente comunicación con los clientes internos es imperativa, es necesario que se involucre a los miembros de las unidades de negocio en los diversos procesos ejecutados por el CSC; tanto para que faciliten la ejecución de labores del CSC como para que se intercambie con fluidez la información que las unidades de negocio puedan requerir. Establecer un canal de comunicación eficiente con los clientes internos ayudará a que las unidades de negocio tengan

la disposición de colaborar con el CSC, en lugar de solo obedecer instrucciones de la alta gerencia que los obligue a trabajar en conjunto.

El siguiente gráfico, obtenido del estudio antes mencionado de Deloitte Consulting LLP, en el cual se brindan los resultados de su encuesta global de servicios compartidos, en este caso del año 2009, muestra los principales canales de comunicación de los CSC con sus clientes.

Gráfico No. 5

Mecanismos utilizados por los CSC para comunicarse con sus clientes



Fuente: Deloitte Consulting LLP (2009)

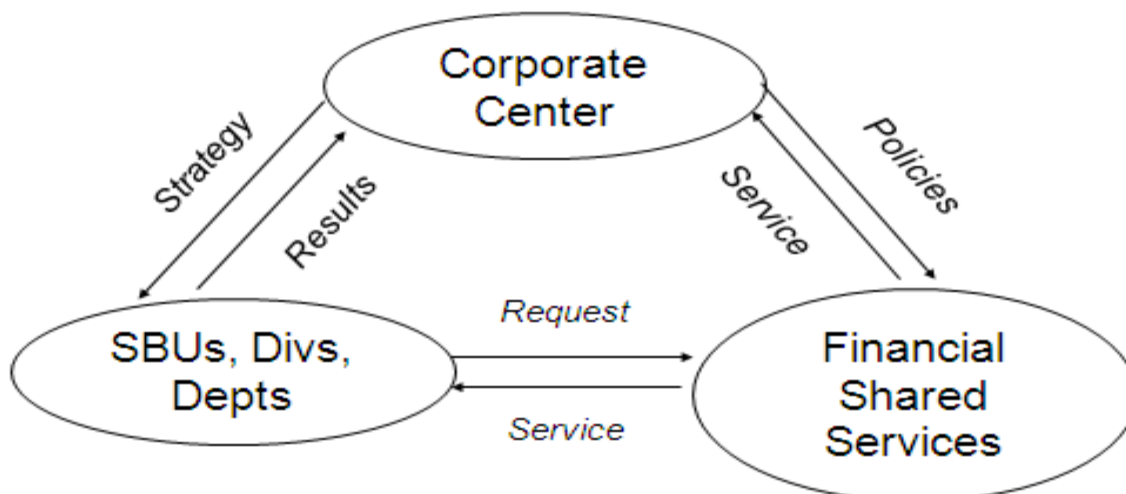
1.4 Centro Financiero de Servicios Compartidos

El presente estudio, centrará su análisis en lo que se conoce como un Centro Financiero de Servicios Compartidos (CSF), conocido también como *Financial Shared Services*, por su nombre en inglés.

Este tipo de organización tiene las mismas bases de un CSC, pero centra su atención en procesos contables, tesorería, *back office*, análisis financiero, entre otros. Es decir, el enfoque particular de estas organizaciones se dirige a la creación de valor a través de la mejora de procesos y reducción de costos relacionados con la operación financiera de una corporación.

Diagrama No. 2

Rol de un Centro Financiero de Servicios Compartidos



Fuente: CNI Holdings (2008)

La tendencia hoy en día para CSC son los CSF. Un análisis de PriceWaterhouseCoopers (2009) muestra que la creación de CSC especializados en el área financiera se triplicó de un 14% en el año 2005 a un 50% en el 2007.

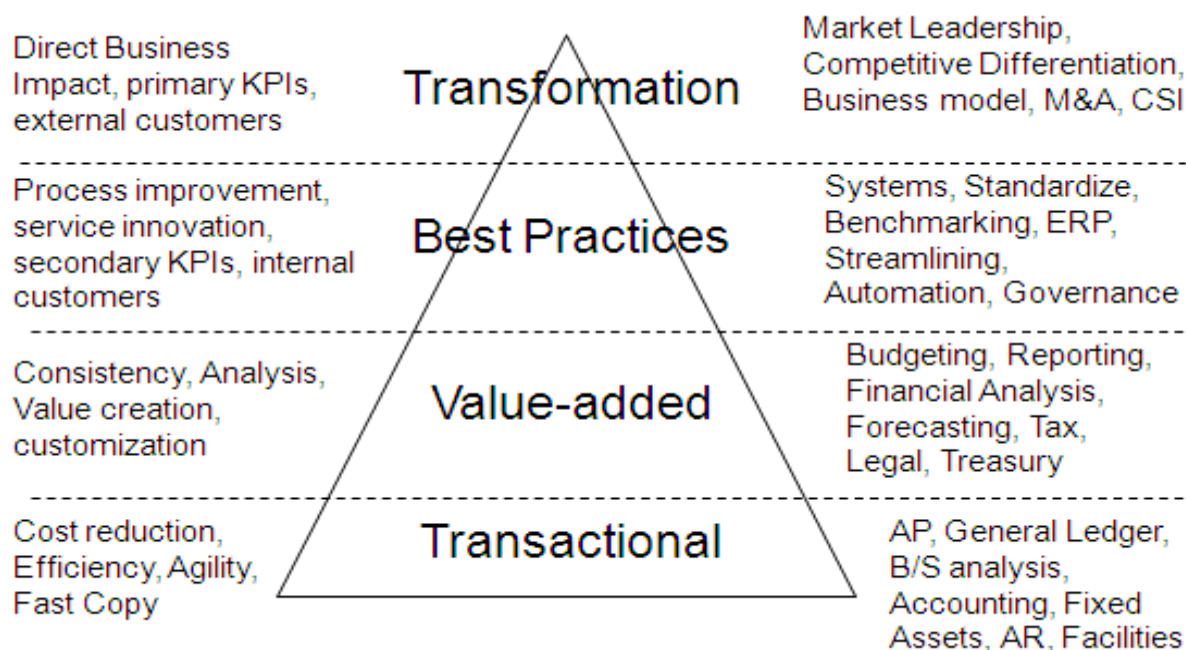
En la actualidad los CSF no se enfocan únicamente en reducir costos para procesos complementarios o de apoyo a la gestión conocido como *back office*; las corporaciones están reconociendo ampliamente que los CSF son una de las mejores formas de racionalizar y optimizar muchas de las funciones financieras y contables de una empresa.

En un entorno de desaceleración económica, las mismas razones que llevaron a la creación de CSC en épocas de crecimiento económico robusto, son las que impulsan el incremento de CSF, dado que las ineficiencias comunes en las que pueda caer una corporación, se vuelven menos tolerables en épocas de “vacas flacas”.

La siguiente ilustración reseña los objetivos de un CSF:

Diagrama No. 3

Objetivos de un Centro de Servicios Financieros



Fuente: CNI Holdings (2008)

Hay una creciente sensibilización por parte de las empresas a la necesidad de que los procesos financieros generen valor a la organización. En el entorno cambiante y competitivo, la presión de reducir costos hace que las empresas requieran lo siguiente:

- Crear organizaciones administrativas y financieras capaces de generar valor
- Mantener las áreas de planeación y análisis cerca de la corporación
- Tercerizar los procesos complementarios
- Centralizar los procesos transaccionales

La función financiera de una empresa está particularmente posicionada para tener un rol de liderazgo dentro de cualquier proceso de cambio de una compañía; esto porque toca todas las partes de la cadena de valor y tiene más contacto con otros departamentos funcionales, que cualquier otra área de la corporación.

Los CSF, más allá de ser los guardianes de la información financiera de la empresa, son los aliados que se necesitan, ya que a través de cuatro funciones principales, proveen gran parte de dicha información. Estas cuatro funciones se indican a continuación:

- Planeación financiera
- Análisis financiero
- Procesamiento transaccional
- Preparación contable

En general, la función financiera es la generadora de gran parte de la información clave que necesita una empresa, y debe ser un agente de cambio dentro de la organización redefiniendo su propio rol, ya que las funciones que generan mayor valor agregado son las dos primeras de la lista anterior.

Dentro de las ventajas que ofrecen los CSF se pueden citar las siguientes:

- Alineación de los servicios contables y financieros con la estrategia de negocio
- Eliminación de actividades que no generan valor agregado
- Mejora o rediseño de los procesos de *back office*
- Centralización de la rutina de procesos transaccionales
- Estandarización de procesos entre los países donde existan operaciones
- Obtención de información consistente a través de países y unidades de negocio donde la empresa tiene operaciones.
- Tomar ventaja de regímenes fiscales favorables
- Liberación de capital para procesos o proyectos clave del negocio
- Acelerar y renovar procesos tales como la recuperación de efectivo
- Liberar recurso humano de actividades de soporte para enfocarlo en actividades relacionadas con los objetivos estratégicos
- Mejorar las conexiones de la cadena de valor

1.5 Cobro de servicios

La centralización de servicios le permite a las organizaciones comprender de manera más integral los costos de procesos operativos vitales para la empresa, sobre todo en aquellas con operaciones a nivel regional o global.

El registro de los recursos utilizados se ha convertido en una fuente valiosa para medir y entender dónde está el grueso de las operaciones y ver cuáles partes del proceso no son eficientes. Determinar los costos operativos internos de un CSC es fundamental para poder cargarle a las unidades de negocio por los servicios brindados.

El modelo de operación del CSC debe determinar cómo se procede con el cobro de los servicios prestados. Moreno. A. (2010) indica que...*"Cuando el CSC presta servicios solamente a la organización a la cual pertenece, el proceso de cobro y pago generalmente es más informal que cuando se prestan servicios a clientes externos"* (p.90)

Cuando el CSC presta servicios a clientes externos a la organización, se vuelve mandatorio la elaboración de un catálogo de servicios con una lista de precios asociada; para esto la empresa debe poder acumular las unidades de servicios prestadas a cada cliente con la finalidad de poder facturar los valores de una forma clara. Como en la presente investigación se focaliza en un CSC que brinda servicios a su propia corporación y no provee servicios a clientes externos, la descripción del cobro de servicios se centrará en modelos de cobro para este tipo de CSC.

De acuerdo con la encuesta organizacional realizada por *The Accounts Payable Network* (TAPN, 2012), entre los CSC contemplados en tal investigación, dos tercios de los involucrados manifestaron que su método de cobro era a través del cargo interno (*charge back*) a las unidades de negocio.

Tabla No. 1

Porcentaje de servicios cobrados - TAPN Survey AP Organization

Table 6. The survey asked—"For shared services centers: Do you charge business units for your services?"

Charging for Services (Shared Services Centers Only)

<u>Charge for Services</u>	<u>Percent of Responses</u>
Yes	66.2%
No	29.9%
Plan to begin charging business units within the next 12 months	1.3%
Plan to begin charging business units within the next 24 months	1.3%
Not Applicable (not a SSC)	1.3%

Fuente: TAPN.com (2012)

El cobro de servicios debe vislumbrar todos los factores que contemplan costos para el CSC con el fin de lograr un posterior proceso de presupuesto adecuado. Debe ser un proceso transparente que permita identificar cuáles decisiones de negocio están generando gastos y que ayude a la gerencia a identificar de qué manera obtener más rentabilidad. A continuación se listan los objetivos que deben guiar un modelo de cobro por servicios:

- Brindarle información precisa a las unidades de negocio
- Identificar servicios requeridos
- Controlar costos
- Usar los recursos de manera más efectiva
- Mejorar la productividad

El modelo de cobro por servicios debe basarse en una metodología que acumule el detalle de los costos y la información operativa de uno o varios procesos. Para cada uno de los cuales, vistos separadamente o en conjunto, se debe determinar un precio.

Funciones de un modelo de cobro:

- Recolección de datos

- Mantenimiento de la tabla de centros de costo
- Definición de tarifas
- Facturación y reporte
- Soportar tareas administrativas como:
 - i. Actividades de presupuesto
 - ii. Decisiones sobre precios
 - iii. Asignación de costos
 - iv. Planeación
 - v. Análisis de tendencias

El modelo de cobro que el CSC seleccione, impactará el comportamiento de las unidades de negocio que utilizan estos servicios. Un modelo efectivo permitirá precios competitivos, brindar los servicios que realmente son requeridos, innovar y asignar correctamente los recursos organizacionales.

Además de los acá mencionados, a continuación se pueden listar otros beneficios de un modelo de cobro bien diseñado y ejecutado:

- Conciencia sobre los costos de la organización
- Reconocimiento de las actividades generadoras de valor
- Flexibilidad de los recursos
- Transformar los centros de costo en centros de valor
- Redefine el concepto de proveedor de servicios
- Estandarización del catálogo de servicios y vinculación de este con los indicadores de gestión (*Service Level Agreements*)
- Define responsables sobre los cobros, al determinar dónde se originan.

Los siguientes son obstáculos para el cobro correcto de servicios:

- Conceptualizar los CSF simplemente como entes para reducir costos de procesamiento

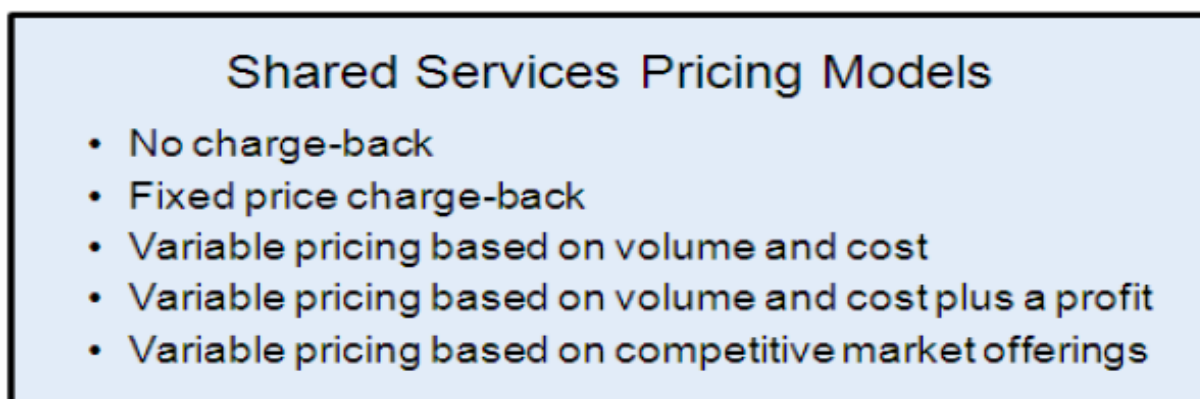
- Mantener la misma estructura de costos y presupuesto, definida antes de la entrada en funcionamiento del CSF
- No contemplar servicios ocultos provistos a las unidades de negocio (*shadow services*)
- Incongruencias entre los objetivos del CSF y la estrategia corporativa
- Limitar los CSF a la consolidación de información y no a la reingeniería de procesos
- Indicadores de gestión (*Service Level Agreements*) complicados
- Inconsistencia en el liderazgo que guíe el CSF
- Personal del SCF menos competente que el personal de las unidades de negocio
- Desacuerdo en la corporación sobre quién debe asumir los cobros del CSF
- Personal de las unidades de negocio indispuerto a trabajar en conjunto con el CSF
- CSF tomando instrucciones únicamente de la alta gerencia, sin prestar atención a las unidades de negocio.

1.5.1 Modelos de cobro habituales de un CSC

No existe una única estructura de precios que sirva para cualquier tipo de organización, el modelo de cobro elegido por un CSC, en última instancia debe ser congruente con los objetivos de la entidad. Los modelos de cobro van desde aquellos sin asignación específica de costos, hasta aquellos que cuyos mecanismos de cobro están basados en el mercado. A continuación se listan los modelos de cobro o *charge back* (como normalmente se conocen dentro de los CSC, por su nombre en inglés) más comunes en la industria:

Tabla No. 2

Modelos de cobro habituales de CSC



Fuente: Lynch, A. Globalfinance360.com (2011)

- **Sin cargo (*no charge-back*)**

Es el modelo más básico y constantemente empleado por las compañías que recién inician operaciones de CSC. Normalmente se utiliza cuando el CSC como tal no es una unidad separada de la organización o cuando no posee un presupuesto separado de la corporación.

Consecuentemente, los costos son simplemente parte de una corporación más amplia. Probablemente tales costos son luego asignados apropiadamente dentro de los gastos corporativos, pero los costos de esta unidad de servicio como tal, no son cargados directamente a las unidades de negocio.

Este modelo ocasiona que las unidades de negocio no tengan un conocimiento real del verdadero costo de los servicios que consumen.

- **Cobro basado en precios fijos (*fixed price charge back*)**

Entre los modelos de cobro, se puede afirmar que este es el más simple de todos. Básicamente implica elaborar la estimación de un volumen, y definir un precio basado en dicha estimación.

El mecanismo de precios puede ser actualizado anualmente como parte del proceso de elaboración de presupuesto, o según la frecuencia que sea

requerida. Como mínimo, este modelo envía un mensaje muy general a las unidades de negocio informando de que están pagando por los servicios de CSC, aunque el detalle del volumen que se les cobra sea tan solo un estimado.

En consecuencia, con este modelo las unidades de negocio no verán la necesidad ni tendrán el interés en optimizar su consumo de servicios, o aliarse con el CSC para perfeccionar procesos y reducir costos.

- **Estructura de precios variable basada en volumen y costo actual (*variable pricing based on volume and cost*)**

Este modelo se basa en el cargo de los costos según los motores de actividad. En ese sentido, aquellas unidades de negocio que consuman el mayor volumen y los procesos más complejos, pagarán más por los servicios.

El detalle de este modelo es que carga el costo actual del servicio sin ningún margen de ganancia, por lo que el CSC simplemente actúa como un centro de costo que no genera rentabilidad alguna para sí, ni es explícito el monto del beneficio que genera para la organización a la que presta sus servicios.

- **Estructura de precios variable basada en volumen, costo más rentabilidad (*variable pricing based on volume and cost plus a profit*)**

Este modelo es casi idéntico al descrito en el punto anterior, con la variación de que este sí agrega un margen de rentabilidad predeterminado, causando así, que el CSC actúe como una unidad rentable.

Con esta estructura, se asume que el CSC únicamente brinda servicios a lo interno de la corporación y no intenta ofrecer sus servicios a posibles clientes ajenos a la organización.

Es posible que si los servicios brindados por el CSC están por encima del precio de mercado, las unidades de negocio vean distorsionada su estructura de costos.

- **Estructura de precios variable basada en la oferta de mercado (*variable pricing structure based on competitive market offerings*)**

En esta estructura de precios de mercado, el precio de los servicios refleja el valor actual de estos en el mercado. Tomando en cuenta que las unidades de negocio tienen la oportunidad de tercerizar sus servicios transaccionales o complementarios, la elección estará entre el CSC o un suplidor independiente que provea el servicio. En este modelo el CSC y el suplidor independiente se convierten en competidor.

Este modelo de cobro refleja esta realidad de mercado, ya que en última instancia si el CSC no puede proveer los servicios que la unidad de negocio necesita pero para los cuales existen ofertas en el mercado, la corporación tiene la libertad de contratar el servicio de cualquier competidor especializado en el proceso, que tenga la habilidad de ejecutarlo de manera más eficiente que el CSC.

El modelo de cobro elegido, tiene un impacto profundo en la forma como la organización utiliza los CSC. Cuando la corporación o sus unidades de negocio consumen servicios sin contemplar el costo, típicamente desperdician recursos utilizando más servicios de los que probablemente requieren.

El uso de estructura de cobro con precio variable, normalmente genera que los gerentes y directivos tomen decisiones inteligentes, basadas en información real de a dónde se está utilizando el capital, y sean más juiciosos en el uso de los recursos corporativos.

En los siguientes capítulos, se evaluará el modelo de cobro interno entre un CSC y las unidades de negocio de una empresa transnacional.

Capítulo II

Modelo actual utilizado para definir los ingresos que se obtendrán por los servicios brindados a la compañía a través del CSF

2.1 Aspectos generales del CSF

La empresa analizada en el presente documento es una organización de servicios compartidos, ofrecidos a una compañía controladora en tres áreas: tecnologías de información, compras y servicios financieros.

Entre los años 2003 y 2004 se gesta la idea de crear dicha organización, como resultado de elementos externos; entre ellos la tendencia del mercado y la competencia. También de factores internos como la búsqueda constante por disminuir costos, aumentar utilidades y eficientizar procesos dentro de la organización.

Hoy día, el CSF y en general el CSC, es una organización estable, la cual a casi nueve años de su creación, ha superado los retos iniciales como son el traslado de operaciones desde diversos países hacia Costa Rica, el reclutamiento y entrenamiento del personal, así como superar algunos opositores a lo interno de la organización que no estaban a favor del establecimiento de un CSC.

El CSC ha logrado afianzarse y lograr reconocimiento a sus labores dentro de la corporación a la que sirve; por las razones que se listan a continuación:

- Una fuerza de trabajo educada y altamente productiva
- Una localización estratégica en el centro de las Américas
- Un entorno de país caracterizado por la estabilidad política, social y económica
- Acceso preferencial a mercados estratégicos
- Regímenes de incentivo para la inversión extranjera
- Una infraestructura de negocios con estándares internacionales

- Alta calidad de vida

Como organización independiente y en constante búsqueda de nuevas oportunidades, este CSC ha definido una serie de valores, misión y visión, que en concordancia con los de la casa matriz, guían la planeación y las operaciones de los diferentes departamentos¹. Se hace referencia a los mismos a continuación:

- **Visión**

“Ser la referencia global en soluciones de servicios compartidos”

- **Misión**

“A través de nuestra gente, el Centro de Servicios Compartidos brinda soporte a sus clientes mejorando continuamente la prestación de servicios y soluciones eficientes y de alta calidad, enfocados en las necesidades del consumidor”

- **Valores**

“Obsesionados con la eficiencia”

“Mentalidad centrada en el cliente”

“Pasión por la calidad”

1 Traducidos al español por la autora del presente documento. El planteamiento original, por la naturaleza de la organización se encuentra en inglés.

Vision: *“The global standard on shared services solutions”.*

Mission: *“Through our people, the SSC supports its clients by continuously improving the delivery of customer focused, high quality, and efficient services and solutions”.*

Values: *“Obsessed with efficiency”, “Customer centric mindset”, “Passion for quality”*

Actualmente, el CSF busca expandir los servicios que ofrece a las diferentes unidades de negocio, quienes ya conocen la calidad de las transacciones generadas.

2.2 Estructura de la empresa

Al ser una compañía de dimensiones mundiales, el CSF posee una estructura que es producto de la experiencia acumulada a través de los años; lo cual permite atender de forma más eficaz y efectiva sus operaciones. Dicha estructura, combina el compromiso de sus empleados con el cumplimiento de la estrategia del CSC, construida a partir de sus fortalezas competitivas para capitalizar sus esfuerzos de crecimiento.

Los elementos claves de dicha estrategia incluyen lo siguiente:

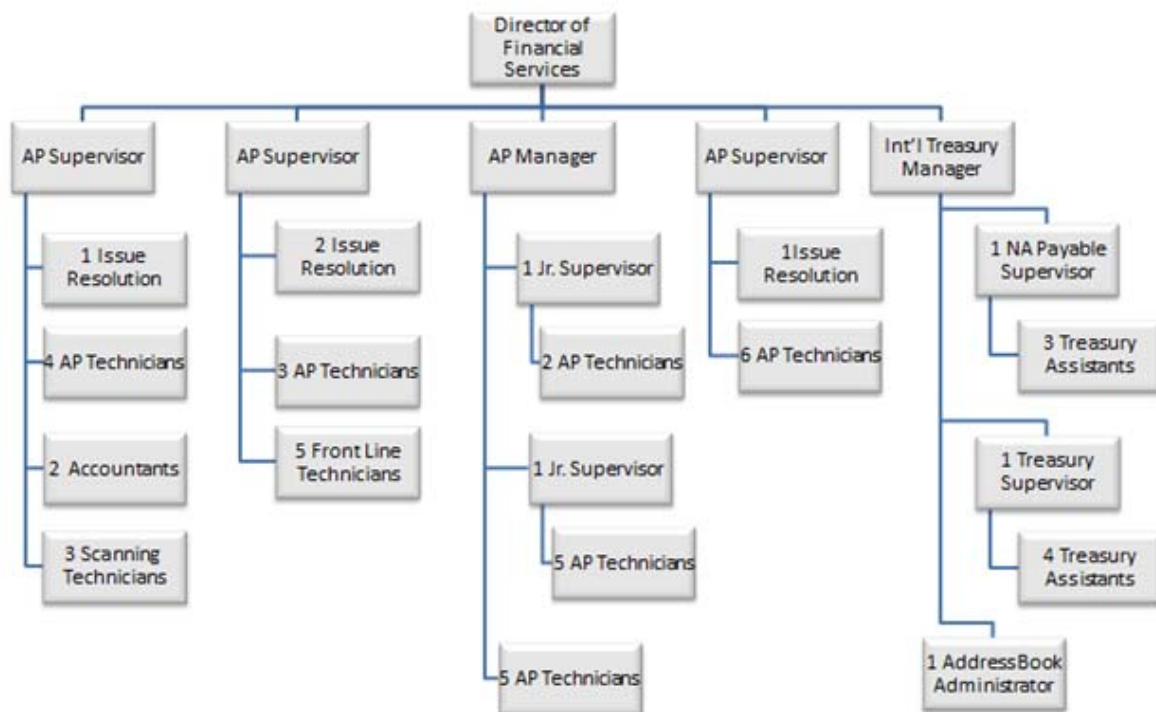
- Apoyar el liderazgo en el mercado y el poder de la marca de la organización
- Focalizarse en los productos de valor agregado
- Orientarse a la eficiencia de operaciones y al flujo de caja
- Mantener el alto nivel de infraestructura que posee la compañía.

La estructura de la organización es de tipo piramidal, en la que las órdenes provienen de los altos mandos hacia los niveles inferiores. Hay una jerarquía interna en cada país que reporta a sus respectivos vicepresidentes hasta llegar a la presidencia. Es una organización en la que existe la departamentalización funcional, debido a que el trabajo se divide de acuerdo con las funciones que se realizan.

A continuación se presenta la estructura que da forma al CSF:

Diagrama No. 4

Organigrama del Centro de Servicios Financieros



Fuente: Organigrama actual de la organización, (2013)

2.3 Servicios prestados por el CSF

Como se ha mencionado anteriormente, el presente documento centra su análisis en el CSF, por lo que no se mencionará la oferta de servicios de los demás departamentos, con el objeto de hacer énfasis en los servicios transados por el CSF; a los cuales, en congruencia con el objetivo de expandir las áreas de operación, se ha incluido en las últimas semanas el área de planillas, servicio que por su reciente adhesión no se incluye en los alcances del presente escrito.

Los servicios ofertados por el CSF analizado, se prestan bajo una serie de lineamientos congruentes con la misión, la visión y los valores de la organización, buscando que cada uno de ellos se ejecute de acuerdo con los siguientes preceptos:

- Procesar acertada y oportunamente las facturas de los proveedores de bienes y servicios de la casa matriz.
- Procesar los pagos por bienes y servicios dentro de los plazos de tiempo acordados entre la compañía y sus proveedores.
- Atender las consultas y solicitudes de los clientes, tanto internos como externos, de manera adecuada, con la actitud, la disposición y la prontitud que estos merecen.
- Cumplir con las políticas y procedimientos establecidos por la compañía, que son la base para la operación adecuada del departamento

La oferta de servicios por área transaccional, según los acuerdos de servicio actuales, muestra la siguiente oferta por área:

Cuentas por Pagar

- Procesamiento de facturas
- Pagos recurrentes
- Revisión de estados de cuenta
- Control de pago de servicios públicos
- Ruteo de facturas para aprobación
- Procesamiento de interfaces
- Auditoría de transacciones en Concur

Procesamiento de Pagos

- Creación grupos de pago
- Seguimiento a cheques no cambiados
- Autorización de pagos
- Consultas bancarias (anulación de cheques, consulta de cheques girados, etc.)
- Notificación de transferencias electrónicas a los clientes

- Ruteo de aprobación de grupos de pago
- Ejecución de pagos con tarjeta de crédito

Procesos Contables

- Reconciliación de cuentas de GL
- Reconciliación de interfaces
- Cierre de módulo de CxP
- Avisos intercompañías
- Proceso de cierre de órdenes de compra abiertas por más de 150 días

Reportes

- 1099
- 542
- DPO
- Transacciones de terceros
- Contribuciones políticas y actividades de lobby
- Costo de empleados temporales
- Proyecciones de efectivo
- Provisiones de impuestos
- Reporte de provisiones
- Métricas

Administración

- Manejo del libro de direcciones
- Concur

Otros Servicios Prestados

- Auditoría de SOX
- Auditores

- Auditorías de libro master de direcciones
- Escaneo
- Retención de Documentos

2.4 Modelo de cobro actual

En el capítulo anterior se mencionó que el proceso de determinar los costos operativos internos de un CSC, es fundamental para poder asignar a las unidades de negocio los servicios brindados.

Desde la perspectiva teórica, se puede afirmar que el CSF analizado fundamenta su cobro en el modelo de estructura de precios variable basada en volumen, costo más rentabilidad (*variable pricing based on volume and cost plus a profit*), basando el cargo de los costos según los motores de actividad.

Básicamente implica elaborar la estimación de un volumen, y definir un precio basado en dicha estimación. El mecanismo de precios se actualiza anualmente como parte del proceso de elaboración de presupuesto, o según la frecuencia que sea requerida.

Por el momento, este CSF únicamente brinda servicios a lo interno de la corporación y no intenta ofrecer sus servicios a posibles clientes ajenos a la casa matriz.

El proceso de cobro actual, se calcula de forma anualizada y se elabora de la mano con la ejecución del presupuesto; se realiza en diferentes etapas que llevan a la determinación del monto a cobrar en 13 facturaciones a las unidades a las que se le prestan los servicios descritos en el catálogo anterior. Se debe mencionar que la razón para que sean 13 facturaciones se da porque el calendario institucional se rige de 13 periodos de 4 semanas cada uno, completando las 52 semanas laborales.

Como se dijo, el proceso empieza con la elaboración del presupuesto, que se realiza entre el gerente general del CSC y del director del CSF. La determinación del costo es realizada específicamente por el director del CSF.

La estimación del cobro no se basa en el volumen de unidades procesadas de cada servicio, sino en el volumen de recursos empleados para ofrecerlo. Por ejemplo, aunque se ha determinado el valor de cada transacción, el cobro no se realiza con base en cantidad de facturas ingresadas, pagos emitidos, o conciliaciones realizadas, sino en la cantidad de empleados, licencias, y demás recursos invertidos en la ejecución de las tareas (ver ejemplo de estos montos en el Anexo No. 1).

Para la ejecución de este modelo de cobro, no se utiliza ningún software particular, se apoya únicamente en hojas de cálculo de Excel (ver ejemplo de la plantilla utilizada en el Anexo No. 2).

Hay varios costos fijos anuales globales del CSF que el director debe determinar con los encargados de tres áreas administrativas importantes:

- a) Recursos humanos, quien indica el costo anual total de cada empleado, según la escala salarial y de beneficios de cada uno de los puestos indicados en el organigrama.
- b) Administración del edificio. La empresa analizada se ubica en zona franca, por lo que debe cumplir ciertos requisitos, para optar por los beneficios de país para trabajar bajo dicho régimen. Hay una figura encargada de la administración del edificio, que le indica al director del CSF, cuál será el cargo anual por el uso de las instalaciones. Hay un cargo por cada metro cuadrado de oficinas utilizado por el CSF, así como por los conceptos de servicios básicos, mantenimiento del plantel, etc.
- c) Tecnologías de información. Con este grupo, el director del CSF determina cuál será el costo en licenciamiento de aplicaciones y

programas para los equipos y herramientas utilizados por cada uno de los técnicos.

Una vez determinados estos conceptos, el director establece cuáles serán los costos anuales de otra serie de rubros ligados al desarrollo del CSF tales como entrenamientos, viajes y viáticos, misceláneos, renovación de equipos, devoluciones de efectivo por volumen de transacciones de algunos proveedores, etc.

Cuando está claro el costo de todos los rubros anteriores, se elabora una hoja de cálculo donde se presentan cada una de las nueve unidades de negocio y se hace la siguiente asignación:

- a. Cantidad de empleados dedicados al procesamiento de la unidad y el costo de cada uno de estos
- b. Monto por concepto de uso de instalaciones
- c. Monto por concepto de licencias de software, etc.
- d. Porción de otros costos y reembolsos correspondiente a cada unidad.

La determinación, según los puntos expuestos anteriormente, del monto que le corresponde a cada unidad de negocio, se hace en función del volumen procesado, estableciendo porcentualmente cuál es el peso de cada una dentro del total de la operación del CSF. Ese porcentaje se le carga a cada unidad y al final la suma de los cobros a las nueve divisiones debe sumar 100% y ser congruente con el monto del presupuesto asignado al CSF.

El uso de algunas herramientas como *Concur* (administración de listas de gastos. etc.), y el programa de *P-Card* (tarjetas de crédito corporativas para pagos de proveedores y compras directas) le brindan como beneficio al CSF una devolución anual de dinero por el volumen transado. El monto total no es fijo, pero se puede estimar, lo que permite que esta devolución de dinero se traslade a cada una de las unidades, rebajándola de la lista de cobros.

Una vez afinada esta asignación de costos, el director del CSF procede a discutirla con los encargados de cada una de las unidades de negocio para la respectiva aprobación. Cuando supera esta etapa, se genera una factura que se envía a cada una de las divisiones durante la tercera semana de cada periodo, un ejemplo se puede apreciar en el Anexo No 3.

Dicha factura detalla el total cobrado, y lista la cantidad de servicios transados para esa división, para efectos informativos de la unidad de negocio.

Si luego de la aprobación de los cobros periódicos se agrega algún servicio, o hay algún volumen extraordinario de procesamiento que requiera recursos adicionales, dicho cobro se incluye de manera extraordinaria en la facturación del periodo correspondiente.

Se ha mencionado que este CSC le sirve a una casa matriz, por lo que los costos a nivel contable se registran a través de cargos intercompañías.

Es sabido que los CSC, más que generar rentabilidad buscan ser una fuente de ahorro en costos, no obstante; la buena administración de recursos y la mejora de los procesos ejecutados, ha permitido que el CSF sea fuente de utilidades para la casa matriz.

Capítulo III

Evaluación del modelo de cobro actual

3.1 ¿Qué hace que un modelo de cobro sea adecuado?

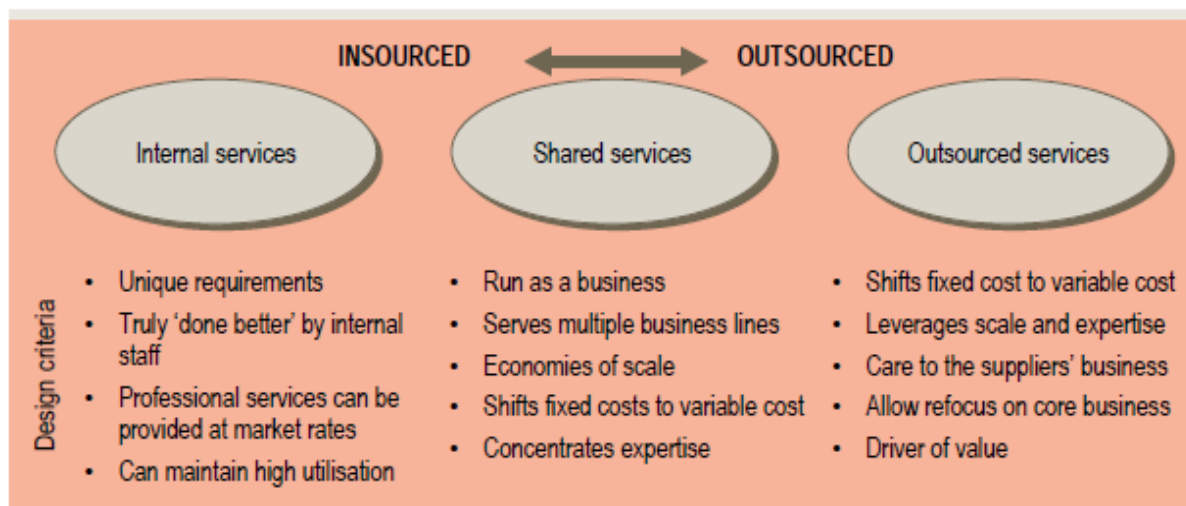
Obtener eficiencias en las funciones de un CSC es un proceso progresivo, no inmediato, sobre todo si se toma en cuenta el alto costo inicial de establecer un centro de esta naturaleza. Dicho proceso va de la mano con la elección del modelo de cobro adecuado según el tipo de organización.

Como se mencionó en el capítulo I, los CSC tienen su origen en la necesidad de capitalizar economías de escala, trasladando actividades administrativas (como es el caso del presente documento) desde las unidades de negocio a la entidad donde se procesan las transacciones.

Desde un punto de vista organizacional se puede hablar de un continuo de prestación de servicios, como se muestra en el siguiente diagrama:

Diagrama No. 5

Continuo de prestación de servicios



Fuente: TheCIE.com.au (2012)

Únicamente cuando los CSC maduran y obtienen sus propias eficiencias, es que logran una comprensión más amplia de la organización a la cual le prestan servicios, consiguiendo la capacidad de implementar métodos más acertados de cobro y consignación de costos. En el documento *Efficient pricing principles for shared services* (www.TheCIE.com.au, 2012), se indica lo siguiente:

Los CSC generan un mercado interno dinámico para sus servicios. Es como en cualquier otro negocio – los clientes determinan su destino. Los servicios compartidos requieren del entendimiento de que su papel es proveer un servicio a un cierto costo, con determinado nivel de calidad y de manera oportuna, de forma que sea competitivo con las alternativas que se encuentren a disposición de un grupo de clientes claramente definidos. No es lo mismo que la centralización de funciones – la diferencia la hace el principio de mercado. (p.4)

Basado en lo anterior, un modelo de cobro adecuado contempla lo siguiente:

- Refleja y distribuye la escala de eficiencias que se está generando
- Permite, tanto a los ejecutivos y al CSC como tal, entender las variables que generan presión de costos entre los directores y la prestación de servicios.
- Provee a los ejecutivos y al CSC la información sobre los costos de la prestación de servicios, por área y por centro de costo, y a través de esto provee incentivos para monitorear y administrar la presión de costos.

Además de lo mencionado anteriormente, un modelo apropiado se evalúa dependiendo del tipo de información que reflejará. Por ejemplo, estos modelos se pueden utilizar para lo siguiente:

- i. Proveer a las unidades de negocio y a la organización , con información del costo total de los servicios demandados, en términos de tiempo y recursos
- ii. Asistir tanto a las unidades de negocio como a la organización en esclarecer cuáles servicios son requeridos bajo un tiempo específico.

- iii. Mejorar el control de costo de las actividades a través del claro entendimiento de los costos, para racionalizar el nivel o el tiempo de las demanda de servicios
- iv. Utilizar los recursos más efectivamente y aumentar la productividad.

Los modelos de cobro brindan acceso a los costos de los servicios que previamente se manejaban a lo interno, volviéndolos más obvios y en algunos casos puede permitir contemplar montos que pasaban desapercibidos dentro del presupuesto global de una entidad, reduciendo o desviando la preocupación sobre los gastos que genera este tipo de actividades.

3.2 Requerimientos para un modelo de cobro efectivo

En la actualidad, ejecutivos y organizaciones pueden coincidir en que los CSC, gestionados adecuadamente, pueden ayudar a la organización a moverse hacia adelante.

Una interrogante muy común en este tipo de entidades es ¿cuál es la forma más efectiva de cobrar los servicios de un CSC? De acuerdo con la publicación de la empresa Deloitte Consulting *“The Price is right – or is it?”* del año 2007, responder a esta pregunta tiene un alto nivel de dificultad debido a los diferentes modelos y enfoques utilizados por las empresas, los cuales conllevan a una mezcla muy variada de costos y beneficios.

Es de suma importancia que el modelo de cobro sea un proceso ejecutado de manera eficiente, y que sea compatible tanto con las estructuras del CSC como con las de la organización (para no complicar a las unidades de negocio).

Existe una serie de factores clave para un modelo de cobro efectivo que los CSC deben considerar:

- I. Equitativo: No debe darse el subsidio de costos por parte de otras unidades de negocio.

- II. Reiterable y preciso: Los volúmenes transados deben costar lo mismo independientemente de la unidad de negocio que se esté cobrando.
- III. Comprensible: Tanto los ejecutivos como el propio CSC deben entender claramente cómo se ha determinado el cobro, y a qué corresponde el cargo. El sistema de facturación debe permitir rastreabilidad y mostrar el detalle claro, al tiempo que las unidades de negocio deben poder asignar dichos cargos a centros de costo de sus operaciones.
- IV. Controlable o predecible: Las unidades de negocio deben tener la capacidad de anticipar cómo un cambio en la demanda de servicios compartidos puede afectar el monto que se cobra.
- V. Económico: El sistema establecido debe ser relativamente barato de ejecutar.

Además de los factores clave mencionados, la implementación de un modelo de cobro eficiente debe lograr cinco objetivos básicos,² a saber:

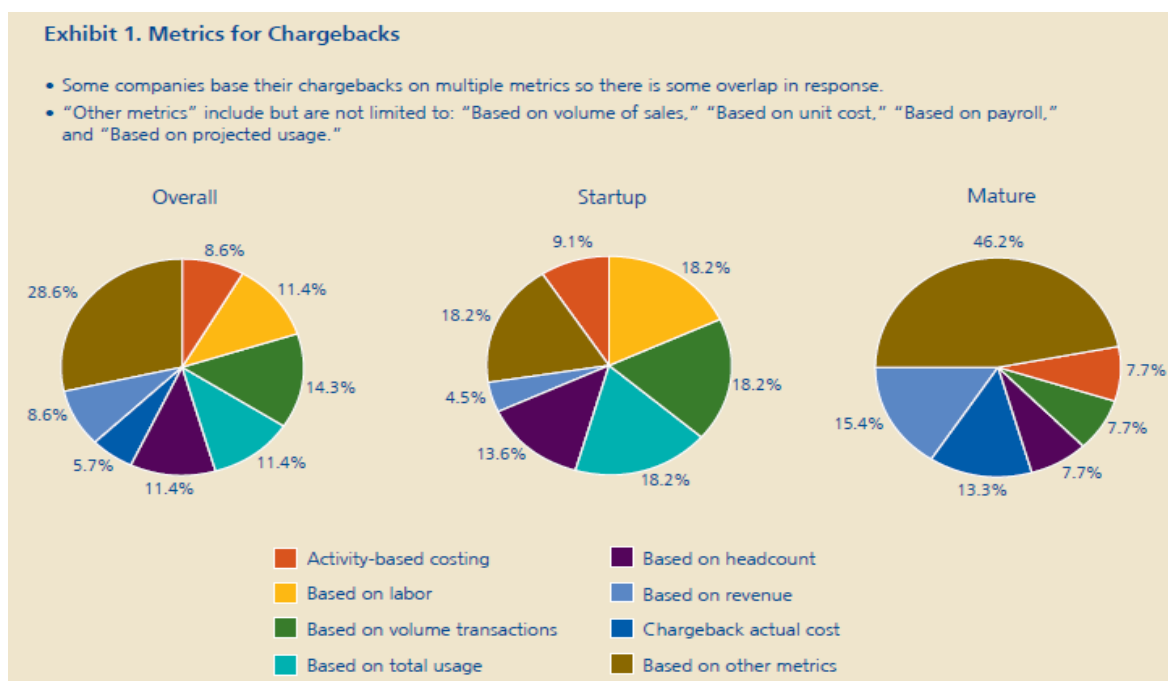
- a. Simplicidad y eficiencia. Los CSC quieren generar sus relaciones con clientes sobre una base de servicio, no sobre la complejidad de un modelo de cobro. Si un modelo de cobro es muy complicado de ejecutar, consumirá tiempo valioso que el CSC puede invertir en mejorar las relaciones con sus clientes o los servicios ofrecidos.
- b. Visibilidad/Transparencia.
- c. Imparcialidad. Las unidades de negocio no quieren pagar por servicios que no reciban y que le pertenezcan a otras unidades, ninguna división desea subsidiar a otra.

² Deloitte (2007) Shared services: is the price right? Accesado el 16/03/2013 en [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CostaRica/Local%20Assets/Documents/Industrias/CSC/071211-\(en\)_Shared_Services_Pricing.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CostaRica/Local%20Assets/Documents/Industrias/CSC/071211-(en)_Shared_Services_Pricing.pdf)

- d. Incentivos por comportamiento. Este objetivo es de gran relevancia. Un buen modelo de cobro permite guiar el comportamiento de las unidades de negocio. A través de métricas de desempeño y tiempos entre otros, que permitan colaboraciones entre el CSC y las unidades que mejoren la calidad del servicio brindado y permita reducir más los costos. Algunos ejemplos se muestran en el siguiente diagrama, que diferencia los diferentes tipos de métricas utilizadas por los CSC para dirigir el comportamiento de las unidades de negocio, según se trate de organizaciones incipientes (menos de 5 años de estar en el mercado) u organizaciones maduras.

Gráfico No. 6

Métricas utilizadas por los CSC para dar soporte a sus modelos de cobro



Fuente: Deloitte & Touche (2007)

- e. Control y precisión. Un modelo bien establecido genera una relación directa entre los servicios utilizados y el costo, dándole a la organización el control sobre lo que gastan en un CSC.

Cuando se analizan los modelos de cobro más comunes descritos en el capítulo I, versus los factores claves y objetivos mencionados anteriormente, se

puede deducir que no hay una metodología que logre conquistar la totalidad de ambos grupos de elementos, ya que en algunos escenarios, pueden ser excluyentes entre sí.

Existen barreras culturales, tecnológicas, de costos, regulatorias, organizacionales, que los CSC deben superar para encontrar el modelo más eficiente de acuerdo con sus características.

Es un reto, trabajar con las unidades de negocio para revolucionar la forma en la que se ven los CSC. Hay que modificar la perspectiva de que los CSC ejecutan funciones generales que son parte intrínseca de los negocios de la organización, pero no le agregan valor.

Para cargar los servicios de manera efectiva, este punto de vista tan tradicional debe socavarse; haciendo saber a las divisiones que deben pagar los servicios que daban por sentado, y que se debe pagar el precio justo según el volumen, el nivel y la calidad del servicio ofrecido.

3.3 ¿Qué pasa con el modelo del CSF analizado?

De manera general, se parte de que el modelo de cobro utilizado por el CSF analizado cumple su cometido.

Ahora bien, incorporando los factores clave y los objetivos descritos anteriormente, ¿se afirma también que es el adecuado para el CSF? Esto se evaluará a continuación.

Ahora se retoman las principales características del modelo de cobro descritas en el capítulo II.

El CSF analizado fundamenta su cobro en el modelo de estructura de precios variable basada en volumen, costo más rentabilidad (*variable pricing based on volume and cost plus a profit*), basando el cargo de los costos según los motores de actividad.

Elabora la estimación de un volumen, y define un precio basado en dicha estimación. El mecanismo de precios se actualiza anualmente como parte del proceso de elaboración de presupuesto, o según la frecuencia que sea requerida.

Respecto a los factores clave que hacen un modelo de cobro efectivo se ha evaluado el siguiente cumplimiento:

Tabla No. 3

Evaluación del cumplimiento de los factores clave

Factor	Cumplimiento	Comentarios
1. Equitativo	No	En el modelo de cobro de este CSF se presenta el caso de unidades con menor volumen de procesamiento, pero que demandan mayor tiempo dedicado a sus requerimientos, subsidiando operaciones de otras divisiones hermanas, al cargársele un mayor precio por el volumen transado.
2. Reiterable y preciso	Sí y No	Es reiterable, puesto que se cobra lo mismo periodo tras periodo a cada unidad de negocio, pero no es preciso, puesto que el precio cobrado a cada una depende de las negociaciones anuales entre la unidad de negocio y el CSF.
3. Comprensible	Sí	El modelo es fácil de analizar, para

		cualquiera que desea comprender el detalle del monto cobrado.
4. Controlable o predecible	Sí	Las unidades de negocio reciben mes a mes una facturación de los cargos cobrados. Al mismo tiempo, al elaborarse junto al presupuesto y discutirse en base anual, las variaciones durante los periodos pueden ser mínimas o incluso nulas si no hay aumentos de volumen o servicios que requieran de más recursos.
5. Económico	Sí	Es un modelo de cobro sumamente barato de ejecutar; no requiere de programas complicados. Se basa en hojas de cálculo de excel, donde se detallan los cargos. El resultado es una facturación que se envía por email a los clientes, utilizando un formato de fácil comprensión, como se muestra en los Anexos 2 y 3 del presente documento.

Fuente: *Elaboración propia, A.Erak (2013)*

Seguidamente, se analiza si este mismo modelo, logra los cinco objetivos básicos de un modelo eficiente, de forma similar al análisis de los factores clave:

Tabla No. 4

Evaluación del cumplimiento de los objetivos de un modelo de cobro eficiente

Objetivo	Cumplimiento	Comentarios
a. Simplicidad y eficiencia	Sí	El modelo logra cumplir este objetivo, el CSF no invierte más tiempo del necesario, ni recursos adicionales en la ejecución de este, permitiendo enfocarse en las relaciones con los clientes y la mejora de los servicios ofrecidos.
b. Visibilidad/Transparencia	Sí	Los cargos son claramente detallados en la facturas y los cobros anuales son discutidos ampliamente con los clientes durante el proceso de aprobación de presupuesto. No hay sorpresas en los cobros y las unidades de negocio saben qué esperar mes a mes.
c. Imparcialidad	Parcialmente	No se disfrazan cobros entre unas unidades a otras, sin embargo sí se dan sobrepagos para aquellas unidades que son más demandantes en cuanto al servicio que reciben.
d. Incentivos por comportamiento	No	Al no ser un modelo de cobro basado en métricas, el CSF analizado no modifica comportamientos de las unidades de negocio basado en el desempeño o en las eficiencias obtenidas.
e. Control y precisión	Sí	El modelo de cobro consigue este objetivo a cabalidad, puesto que el control que existe sobre los cargos es claro para todos los involucrados.

Fuente: *Elaboración propia, A.Erak (2013)*

El estudio de Deloitte Consulting (2007) que se ha referenciado en este capítulo, menciona que entre más experimentados o maduros vayan siendo los CSF, más tienden a alejarse de modelos de cobro basados en métricas transaccionales, y en su lugar están optando por la simplicidad, probando modelos

administrativamente menos complejos como los de costos fijos, o basados en presupuesto.

Servicios como los ofrecidos por este CSF, tales como Cuentas por Pagar o tesorería son servicios mandatorios, sin los cuales las empresas no pueden funcionar, y cada unidad de negocio necesita utilizarlos. Este tipo de servicios es más adecuado cobrarlos con modelos sencillos, en lugar de métodos complicados basados en métricas, que pueden ser más idóneos para cobrar servicios de IT por ejemplo.

El balance entre la simpleza y la visibilidad de los cargos cobra cada vez más importancia, para que las unidades de negocio estén conscientes de que estos servicios básicos e imprescindibles, tienen un costo para la organización. En este sentido, el modelo de la organización analizada se encuentra en el camino correcto.

Conclusiones

Con casi nueve años en el mercado de los servicios compartidos, el CSF es una organización madura (las organizaciones consideradas jóvenes han estado en el mercado cinco años o menos). Esta madurez le ha permitido experimentar con diversos métodos de cobro, hasta llegar al utilizado actualmente; el cual consigue de manera general cumplir con el cobro de los servicios financieros prestados a las unidades de negocio.

El objetivo principal del CSF no se basa en generar rentabilidad, no obstante brindarle este beneficio a la organización sin sacrificar la calidad del servicio brindado, le da credibilidad al CSC en general.

El modelo utilizado de estructura de precios variable basada en volumen, costo más rentabilidad; requiere información de los costos internos del CSF y del volumen y nivel de servicio demandado por las unidades de negocio. Este modelo presenta el riesgo de subvención cruzada de servicios entre las unidades de negocio, al tiempo que incentiva a estas a utilizar de manera racional los servicios.

Existe un grupo de cinco factores claves cuyo cumplimiento es una referencia de evaluación para los modelos de cobro. En conjunto, también existen cinco objetivos que deben ser alcanzados para poder evaluar su éxito. Sin embargo, no hay una metodología que logre conquistar la totalidad de ambos grupos de elementos, ya que en algunos escenarios, pueden ser excluyentes entre sí. Ante esta circunstancia, el CSF necesita trabajar en la consecución de los siguientes factores claves:

Equidad en los cobros

Precisión

Y en cuanto a los objetivos, necesita enfocarse en alcanzar

Imparcialidad.

La meta de incentivos por comportamiento no es realmente determinante en el caso del CSF analizado, puesto que por el tipo de servicio que brinda, no se considera que sea un objetivo crucial. Este objetivo está mayormente relacionado con servicios de naturaleza más compleja como tecnologías de información.

El modelo de cobro utilizado está permitiendo tanto a las unidades de negocio como a los ejecutivos del CSF y a la misma organización, entender las variables que generan los costos, de una manera sencilla y que no consume más recursos de los necesarios, permitiendo enfocar esfuerzos en la mejora de los servicios brindados.

El análisis de los tipos de modelo de cobro, así como de los objetivos y factores clave para el éxito de ellos, han permitido concluir que el CSF no requiere, en el punto en el que se encuentra, realizar modificaciones al proceso ni a las herramientas que actualmente utiliza, ya que según lo evaluado, ejecuta sus funciones correctamente, de acuerdo con el perfil de la organización.

Bibliografía

LIBROS

A.T.Kearney. (2004). *Success Through Shared Services*.

Bangemann, T. O. (2005). *Shared Services in Finance and Accounting*. Gower Publishing Limited.

Bergeron, B. (2003). *Essentials of shared services*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Borman, M; Ulbrich, F. (2011). Managing Dependencies in Inter-Organizational Collaboration: The Case of Shared Services for Application Hosting Collaboration in Australia. Proceedings of the 44th Hawaii International Conference on System Sciences.

Cacciaguidi-Fahy, S; Currie, J; Fahy, M. (2002). Financial Shared Services Centres: Opportunities and Challenges for the Accounting Profession. ACCA Research Report No. 79.

Fischer, B. (2008). Getting the most out of financial shared services. SAP Insider, 1.

Schulman, D. S., Harmer, M. J., Dunleavy, J. R., & Lusk, J. S. (1999). *Shared Services: Adding Value to the Business Units*. New York: Wiley.

Schulz, V., Brenner, W. (2012). Characteristics of Shared Service Centers. Transforming Government: People, Process and Policy. Pp. 210-219.

TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

Erak, A. (2007). Propuesta estratégica para mejorar el desempeño del equipo de trabajo en la División de Dole Fresh Vegetables del Departamento de Cuentas por Pagar de Dole Shared Services, Ltda. Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas como requisito parcial para optar por el grado de Magíster en

Administración y Dirección de Empresas, con énfasis en Gerencia. Universidad de Costa Rica (UCR). San José, Costa Rica.

González, N. (2010). *Plan Proyecto para la Migración de los Procesos Bancarios de un País a Otro Transicionados a un Shared Service*. Proyecto Final de Graduación Presentado Como Requisito Parcial para Optar por el Título de Máster en Administración de Proyectos. Universidad para la Cooperación Internacional (UCI). San José, Costa Rica.

Moreno, A. (2010). *Análisis de los Componentes Claves para la Construcción de Centros de Servicios Compartidos*. Programa de Maestría en Administración. Universidad de Cali. Cali, Colombia.

FUENTES DE INTERNET

Clean-Clouds Org. (Set. 2012). Recuperado en octubre de 2012, disponible online en: <http://www.slideshare.net/mitesh51/chargeback-14279523>

CNI Holdgins. (Ene. 2008). Recuperado en octubre de 2012, disponible online en: <http://www.slideshare.net/kennyong/customizing-the-finance-shared-services-model-to-align-with-organization-objectives-abf-financial-shared-services-conference>

Deloitte Consulting LLP (2007). Recuperado en marzo de 2013, disponible online en: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CostaRica/Local%20Assets/Documents/Industrias/CSC/071211-%28en%29 Shared Services Pricing.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CostaRica/Local%20Assets/Documents/Industrias/CSC/071211-%28en%29%20Shared%20Services%20Pricing.pdf)

Deloitte Consulting LLP (Mar. 2011). Recuperado en noviembre de 2012, disponible online en: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Shared%20Services/us_sdt_2011GlobalSharedServicesSurveyExecutiveSummary.pdf

Globalfinance360.com (Abr. 2011). Recuperado en octubre de 2012, disponible online en: <http://es.scribd.com/doc/53852936/Shared-Services-Pricing-Models-Drive-Desired-Behavior-With-the-Right-Pricing-Structure>

PriceWaterhouseCoopers (2009). Recuperado en noviembre de 2012, disponible online en: <http://www.pwc.com/us/en/10minutes/finance-accounting.jhtml>

Shared Services & Outsourcing Network (SSON). (Set.2010). Recuperado en octubre de 2012, disponible online en:

<http://www.slideshare.net/ssonetwork/deitering-dr-franzsharedservicesnextgeneration>

Stephen C. Fox. Recuperado en octubre de 2012, disponible online en: <http://www.sfoxcpa.com/Shared-Services.php>

The Centre for International Economics (Jul. 2012). Recuperado en marzo de 2013, disponible online en: http://www.parliament.act.gov.au/downloads/submissions/21%20CIE%20Briefing%20Note_Shared%20Services.pdf

Why Shared Services?. University System of Georgia, Shared Service Center. Recuperado en noviembre de 2012, disponible online en: http://www.ssc.usg.edu/aboutus/why_shared_services/default.aspx

Anexo metodológico

Objetivo 1

Revisar los elementos teóricos que sientan la base para la elaboración de un modelo de cobro interno.

Investigación

Exploratoria/descriptiva, mediante la indagación de temas relacionados, así como con la recopilación y el resumen de los principales factores de fuentes secundarias.

Método

Documental y deductivo, mediante la recopilación y selección de los principales factores que más influyen en el proceso de cobro interno por servicios financieros entre una organización y su CSF; así como los diferentes enfoques de algunos autores.

Técnica

Consulta de publicaciones y libros especializados, con el propósito de visualizar los diferentes modelos de cobro interno y conocer los factores que intervienen o están relacionados con ello.

Instrumentos

Fichas bibliográficas de libros, trabajos finales de graduación que abarcan temas relacionados con el proceso que se evalúa en el presente documento, obtenidos de la biblioteca Luis Demetrio Tinoco de la Universidad de Costa Rica, así como de colecciones personales facilitadas a la autora.

Fuentes

Material bibliográfico obtenido de la biblioteca Luis Demetrio Tinoco, así como de colecciones personales facilitadas a la autora, trabajos finales de graduación y publicaciones de internet. La información utilizada para darle contenido a este objetivo proviene en su mayor parte de fuentes secundarias.

Indicadores

Obtener conocimientos generales y específicos sobre los CSC, y en particular de CSF, así como de los procesos de cobro interno utilizados por estas organizaciones. Definiciones, funciones y factores que injieren en los modelos de cobro, y cómo la definición correcta de estos afecta a dichas entidades.

Objetivo 2

Describir el modelo de cobro actual utilizado por el CSF, y la relación de este con otros aspectos claves de la operación, tales como el presupuesto, compras, y contrataciones a terceros entre otros.

Investigación

Mediante una investigación descriptiva y exploratoria se indican el surgimiento de la organización, su estructura, las características del servicio que presta y el modelo actual bajo el cual, el CSF realiza los cargos por servicios a las diferentes unidades de negocio.

Se define como exploratoria porque incluye la recopilación de testimonios del personal de la organización a cargo de este proceso, para obtener un panorama actual de él.

Método

Mediante la observación de campo se hacen entrevistas a miembros claves de la organización para recolectar información pertinente a la estructura y a los servicios prestados por la organización.

También mediante el uso del método documental se analizan documentos internos de la empresa para obtener información de relevancia.

Técnica

Análisis crítico y síntesis de la información recopilada; tanto de los documentos internos de la empresa como de las entrevistas al personal.

Instrumentos

Recopilación de testimonios de miembros del CSF encargados del proceso de cobro interno, así como documentos de la empresa que permiten obtener información sobre el proceso que se lleva a cabo en la actualidad.

Fuentes

Primarias, mediante la recopilación de información de los encargados del proceso dentro del CSF. Secundarias, mediante la información recolectada de informes internos de la empresa.

Indicadores

Obtención de información significativa para conocer la estructura de la organización, del proceso de cobro, los actores involucrados, entre otros.

Conocimiento del proceso actual mediante el estudio de los resultados obtenidos de las entrevistas y documentos aplicados.

Objetivo 3

Sugerir posibles ajustes al modelo, según los métodos y herramientas que se pueden tomar en cuenta para llevar a cabo un proceso de cobro interno exitoso para el CSF.

Investigación

Interpretativa, mediante el análisis de la información recopilada en los otros capítulos con el objetivo de establecer un mecanismo para mejorar el modelo de cobro interno a través del cual el CSF carga por sus servicios a las unidades de negocio, originando fondos para la operación de dicho centro.

Exploratoria, para la búsqueda de posibles ajustes que se han implementado en compañías similares para hacer más exitoso el modelo actual.

Método

Mediante el método inductivo se espera llegar a una serie de conclusiones que permitan establecer las acciones que conlleven al mejoramiento del modelo de cobro interno del CSF.

Se utiliza el método de análisis y síntesis mediante el estudio de información secundaria y los puntos analizados en otros capítulos para establecer posibles mejoras al proceso.

Técnica

Interpretación de resultados para determinar cuáles son los ajustes necesarios que puedan mejorar el modelo actual.

Consulta de fuentes secundarias para conocer las tendencias que se han aplicado en el mercado y en organizaciones similares para mejorar los elementos que inciden en los procesos de cobro interno.

Instrumentos

Uso de fichas de trabajo y fichas bibliográficas para proponer mejoras que se ajusten a los resultados del proceso de descripción del modelo de cobro interno; así como consulta de referencias bibliográficas para extraer estrategias utilizadas que puedan ser aplicables a la situación que se estudia.

Fuente

Análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación, por medio de los empleados del departamento a cargo del proceso; al igual que libros, publicaciones especializadas y trabajos finales de graduación relacionadas con el tema de CSC, CSF y modelos de cobro.

Indicadores

Propuestas de mejoramiento al modelo actual, basadas en el análisis de la información obtenida por medio del diagnóstico y de los elementos bibliográficos que den soporte teórico a las estrategias propuestas.

Tabla No. 5

Resumen de la propuesta metodológica

<i>Objetivo Específico</i>	<i>Tipos de Investigación</i>	<i>Método</i>	<i>Técnica</i>	<i>Instrumentos</i>	<i>Fuentes de Información</i>	<i>Indicadores</i>
1. Revisar los elementos teóricos que sientan la base para la elaboración de un modelo de cobro interno.	Exploratoria	Investigación documental	Consulta de libros y publicaciones especializadas	Fichas bibliográficas	Libros, antologías, trabajos finales de graduación, Internet.	Centros de Servicio Compartidos, Centros de Servicios Financieros, Modelos de Cobro Interno
	Descriptiva	Deductivo				
2. Describir el modelo de cobro actual utilizado por el CSF, y la relación de este con otros aspectos claves de la operación, tales como el presupuesto, compras, y contrataciones a terceros entre otros.	Descriptiva	Observación	Entrevistas	Recopilación de información por parte de los encargados del proceso	Miembros de la organización	Respuestas de los consultados
	Exploratoria	Análisis documental	Revisión de documentos	Fichas bibliográficas	Informes internos	Situación actual percibida
3. Sugerir posibles ajustes al modelo, según los métodos y herramientas que se pueden tomar en cuenta para llevar a cabo un proceso de cobro interno exitoso para el CSF.	Interpretativa	Inductivo	Interpretación de resultados	Fichas Bibliográficas	Análisis de resultados del diagnóstico	Identificación de áreas de mejora y propuesta de mejoramiento al proceso actual
	Exploratoria	Análisis y síntesis	Consulta de fuentes bibliográficas y resultados de entrevistas y documentación de la empresa	Fichas de trabajo	Referencias Bibliográficas estudiadas	Elementos bibliográficos que den soporte teórico a las estrategias propuestas

Fuente: Elaboración propia (A.Erak, 2013)

Anexos complementarios

Anexo 1: Costo aprobado por tipo de transacción

Tomado de uno de los acuerdos de servicio, firmado entre el CSF y una de las unidades de negocio, donde se lista el costo por tipo de transacción.

5 SLA FINANCIAL TERMS

5.2 Service rates

will be charged to Business Units according to the estimated volume range of tickets to be processed per period. From January through December, the service chargeback is made according to the following table:

Table 3. AP Service Rates for 2011

Concept	Periodic Service Fee	Calculation basis
Est. Service charge	US\$7,500*	Per Period
Voucher Fee	US\$ 0.775	Per unit

Document code SLA 2011

Page | 14
Effective date: 01/03/2011
Version 1.0

Check - RUSH	US\$ 25.00	Per unit
Check - Manual	US\$ 10.00	Per unit
ACH/WT - Manual	US\$ 1.00	Per unit
ACH/WT - File	US\$ 0.50	Per unit

will review and communicate the service rates on an annual basis during the budget preparation weeks. Typically, these new rates will be effective starting Period 01 of each year. Under certain circumstances, will revise the rates during mid-year for pertinent adjustments; in such case, the adjusted rates will also be communicated accordingly.

(*) Includes: supervision, software licenses, pc maintenance / replacement, scanning and warehousing of documents, building rental, among others, plus the variable cost component.

5.3 Billing

Fees for will be billed once a period, one period in arrears. Billing will be through an Intercompany advice generated by parent legal entity, . Billing will be supported by a volume report (the periodic "Volume & Billing Report")

Anexo 2: Plantilla en hoja de cálculo utilizada por el CSF como base para su modelo de cobro a las unidades de servicio

Los contenidos de esta plantilla han sido modificados con el fin de ilustrar únicamente la hoja de cálculo que se utiliza en el proceso descrito en el punto 2.4 del capítulo II.

		Building Allocation				\$ 10,500.00
		243.0	100%	65	308.0	
1	Karla Arrego					
0.65	Jose Vargas	\$ 25,000.00				
		\$ 50,000.00				
	Other	\$ -				
	DIFOTO	43,000.00				
	SEGURIDOC	16,300.00				
	SUPPLIES	13,000.00				
	CONSULTING	7,800.00				
	TRAINING	20,000.00				
	TRAVEL	15,000.00				
	IT Allocation	25,000.00				
	HR Allocation	45,000.00				
	Building Allocation	20,000.00				
	Support Overhead	\$ 50,000.00				
	TOTAL	\$ 380,700.00				
FTE'S 48.60						\$ 330,700.00

Division 1		TOTAL FTE'S 9			
				Department Overhead \$ 61,240.74	
				Building Allocation \$ 17,960.91	
Nombre	Fecha Nac.	Ingreso	Centro Costo	Departamento	Total employer cost
Bryan Giggz	1/6/1982	9/22/2005	3964761	Supervisor Overhead	\$ 30,000.00
Felipe Valerio			3964761	CSF	\$ 14,200.00
CANE REID	6/14/1984	3/8/2010	3964761	CSF	\$ 12,000.00
Giron Karen			3964761	CSF	\$ 12,000.00
Calvo Maria			3964761	CSF	\$ 14,200.00
Sandi Jordan			3964761	CSF	\$ 14,200.00
Luis Barrantes			3964761	CSF	\$ 12,000.00
Anna Menna			3964761	CSF	\$ 14,200.00
Valdivia David			3964761	CSF	\$ 13,650.00
				Subtotal	\$ 215,651.65
				Total Chargeback	\$ 224,277.71 Includes 4% Mark-up

Division 5		TOTAL FTE'S 2.50			
				Department Overhead \$ 17,011.32	
				Building Allocation \$ 3,898.49	
Nombre	Fecha Nac.	Ingreso	Centro Costo	Departamento	Total employer cost
Celso Cebolla	10/29/1964	2/18/1991	3964761	Supervisor Overhead	\$ 3,444.00
Paul Rojas			3964761	Str AP Tech	\$ 12,000.00
Vinicio Cerezo			3964761	DBS-A/P	\$ 7,100.00
Vicente Maniروز			3964761	DBS-A/P	\$ 14,200.00
				Subtotal	\$ 57,653.91
				Total Chargeback	\$ 59,953.96 Includes 4% Mark-up

Division 9		TOTAL FTE'S 2.33			
				Department Overhead \$ 15,877.23	
				Building Allocation \$ 6,543.90	
Nombre	Fecha Nac.	Ingreso	Centro Costo	Departamento	Total employer cost
Celso Cebolla			3964761	Supervisor Overhead	\$ 3,198.00
TBN			3964761	DBS-A/P	\$ 14,993.80
			3964761	DBS-A/P	\$ 14,993.80
Trever Lopez	1/20/1986	2/12/2010	3964761	DBS-A/P	\$ 14,200.00
				Subtotal	\$ 54,812.92
				Total Chargeback	\$ 57,005.44 Includes 4% Mark-up

COST CENTER TOTAL COST		\$ 1,332,210.28
-------------------------------	--	-----------------

		Building Allocation				\$ 10,500.00
		243.0	100%	65	308.0	
4.0	2%	1069959	5.07		1,670.78	
14.0	6%	3,744,856	17.74		5,847.74	
	0%	0	-		-	

		Building Allocation				\$ 10,500.00
		243.0	100%	65	308.0	
11.0	5%	2,942,387	13.94		4,594.85	
4.0	2%	1,069,959	5.07		1,670.78	
4.0	2%	1,069,959	5.07		1,670.78	
4.0	2%	1,069,959	5.07		1,670.78	
4.0	2%	1,069,959	5.07		1,670.78	
4.0	2%	1,069,959	5.07		1,670.78	
4.0	2%	1,069,959	5.07		1,670.78	
4.0	2%	1,069,959	5.07		1,670.78	

		Building Allocation				\$ 10,500.00
		243.0	100%	65	308.0	
1.3	1%	336,665	1.69		556.93	
4.0	2%	1,069,959	5.07		1,670.78	
4.0	2%	1,069,959	5.07		1,670.78	

		Building Allocation				\$ 10,500.00
		243.0	100%	65	308.0	
3.7	2%	980,796	4.85		1,531.55	
4.0	2%	1,069,959	5.07		1,670.78	
4.0	2%	1,069,959	5.07		1,670.78	
4.0	2%	1,069,959	5.07		1,670.78	

48 TOTAL FTE'S		
3 Administr		
5 Tesoreria		
4 SAP		
3 Scanneadores		
63		

Anexo 3: Ejemplo de facturación periódica

La facturación periódica se envía por correo electrónico una vez cada 4 semanas a cada una de las unidades de negocio. Además de la factura, se incluye un reporte de volumen de transacciones.

Billing
- Cash & Transaction Services
Year: 2013 - Period: P01

Invoice Processing Service (Estimate)

	PVs	Unit Fee	Total USD\$
00100 - [redacted]	720	\$0.775	\$558
Total	720		\$558

Payment Processing Service (Estimate)



	Payments	Unit Fee	Total USD\$
Check	322	\$3.00	\$966
ACH/Wires	289	\$0.50	\$144
Rush Payments	0	\$25.00	\$0
Total			\$1,110

Other Service Fees

		Total USD\$
Service Fees		\$6,032
Total Charges P01/2013		\$7,700

Billing & Production Statistics

P01 2013

<p>Periodic Billing (Estimates Current Period):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Invoice Processing Fees ● Payment Processing Fees ● Other Service Fees ● Total Charges 	 APRPT01 - Billing.pdf
<p>Production Statistics (Last Period YTD):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● YTD Invoice Processing Service Volumes ● YTD Payment Processing Service Volumes 	 APRPT03 - Customers Statistics.pdf

Any question, please contact your Account Manager.

Thanks,