



UNIVERSIDAD LIBRE

*FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y*

*CONTABLES*

*INSTITUTO DE POSGRADOS*

Beneficios en los reporting del área de tesorería del grupo Veolia en Colombia,  
tras la puesta en marcha del Centro de Servicios Compartidos (CSC) en la ciudad de  
Bogotá.

Nombre: Jenny Paola Meza Toloza

E-mail: [jennypmeza@gmail.com](mailto:jennypmeza@gmail.com)

C.C. N°: 1.098.663.325 Bucaramanga

Nombre del tutor de la investigación

José Joaquín Ortiz Bojacá

Especialización Gerencia Financiera Internacional

Bogotá 14 Noviembre de 2018.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de grado se lo dedico a mis padres ya que son el pilar de mis sueños y metas, a mi esposo que su compañía y apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso mis más sinceros agradecimientos al profesor José Joaquín Ortiz Bojacá, en quien encontré un gran apoyo sin el cual no hubiera logrado cumplir el presente anhelo; a los; a mis amigos y compañeros de Carrera que compartieron este proceso formativo y a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron en la realización de mi Carrera y del presente trabajo.

## CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>1.1 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	7
<b>1.3 FORMULACION DE PROBLEMA</b>	7
<b>1.4 OBJETIVOS</b>	8
<b>1.5 JUSTIFICACIÓN</b>	9
<b>2. MARCO REFERENCIAL</b>	11
<b>2.1 INTRODUCCIÓN</b>	11
<b>2.2 ESTADO DEL ARTE</b>	11
Anexo 1. Matriz investigaciones relacionadas con la investigación- Fuente elaborada por Jenny Meza.	14
<b>2.3 MARCO TEÓRICO</b>	21
<b>2.3.2 Mapa Conceptual</b>	21
Anexo 2. Mapa conceptual, Elaborado por Jenny Meza.	21
<b>2.3.2.1 Implementación CSC en los reporting de tesorería</b>	22
<b>2.3.2.1.1. ¿Qué es un CSC?</b>	22
<b>2.3.2.1.1.1. Unificar procesos.</b>	22
<b>2.3.2.1.1.1 1. Tesorería.</b>	24
<b>2.3.2.1.1.2. Optimizar Recurso humano.</b>	24
<b>2.3.2.1.1.2.1 Resultado menor tiempo.</b>	25
<b>2.3.2.1.2 ¿Qué son los reporting de tesorería?</b>	25
<b>2.3.2.1.2.1 Cash Forecast</b>	25
<b>2.3.2.1.2.1.1 Proyección de efectivo.</b>	26
<b>2.3.2.1.2.1.1.1 Caja.</b>	26
<b>2.3.2.1.2.2 EFN</b>	26
<b>2.3.2.1.2.2.1 Endeudamiento Financiero Neto</b>	27

2.3.2.1.2.2.1.1 Deuda	27
<b>2.4 MARCO HISTÓRICO</b>	<b>28</b>
2.4.1 Desarrollo de la evolución del grupo Veolia.	28
2.4.2 Beneficios de la implementación del CSC en los reporting de tesorería	31
<b>2.5 Marco Conceptual</b>	<b>31</b>
<b>3. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>33</b>
<b>3.1 TIPO DE ESTUDIO</b>	<b>33</b>
3.1.1 DESCRIPTIVAS	33
<b>3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>33</b>
3.2.1 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	34
<b>3.3 TIPOS DE DISEÑOS CUANTITATIVOS</b>	<b>34</b>
3.3.1 DISEÑO NO EXPERIMENTAL	34
3.3.1.1 MODELOS	34
3.3.1.2 TIPOS TRANSVERSALES	35
<b>3.4 TIPOS DE MUESTREO</b>	<b>39</b>
3.4.1 MUESTRAS NO PROBABILÍSTICAS	39
<b>3.5 SÍNTESIS DE LAS FASES DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>39</b>
3.5.1 Periodo de transición	39
3.5.2 Período de operación	40
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>40</b>
4.1. Reporting en el área de tesorería del grupo Veolia	40
4.2 Endeudamiento financiero neto EFN	42
4.2.1 Como se puede sistematizar el informe EFN	43
4.3. Cash forecast	47
4.4. Como se puede sistematizar el informe Cash Forecast	49
4.4.1 Configuración de los flujos de efectivo del ERP	53



<b>4.5. Beneficios y resultados de la implementación del centro de servicios compartidos en el área de tesorería.</b>	<b>60</b>
<b>5. CONCLUSIONES</b>	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>63</b>

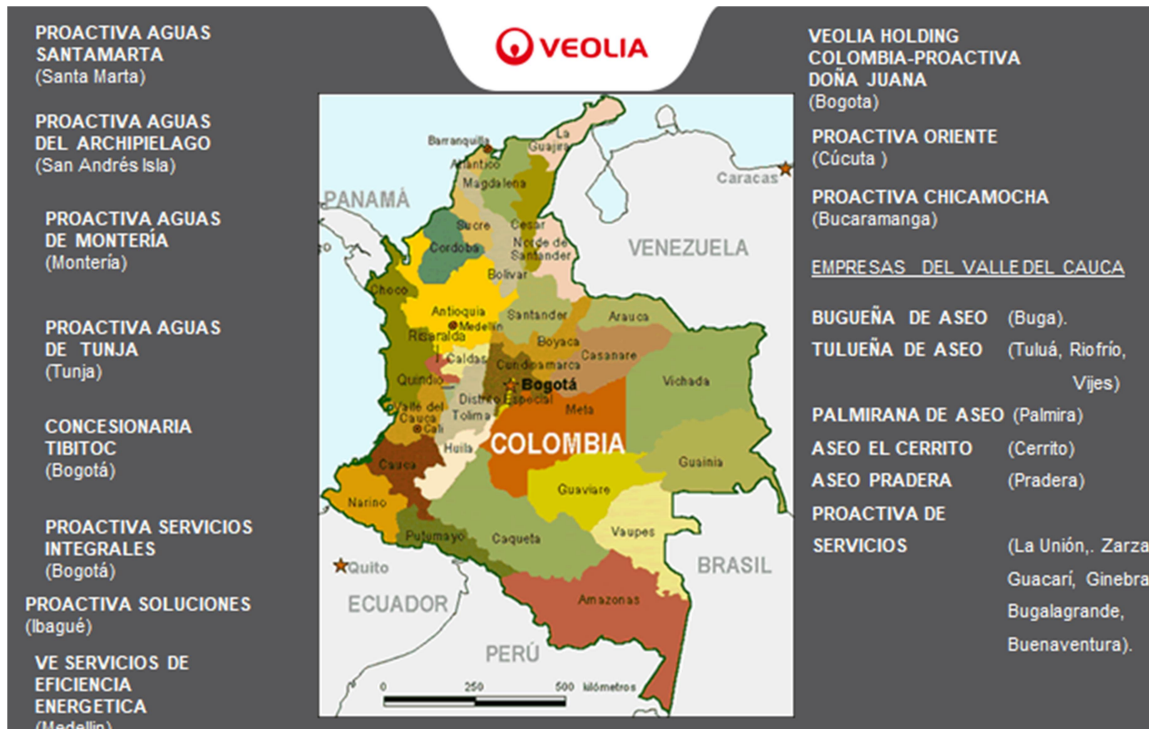
## TABLA DE IMÁGENES

Ilustración 1 Presencia de Veolia en Colombia	2
Ilustración 2 Empresa de Tratamiento de agua en Tocancipa	2
Ilustración 3 Tratamiento de agua PTAR Monteria	3
Ilustración 4 Unidades de negocio en Colombia de agua	3
Ilustración 5 Contrato commercial de acueducto en Ibague	4
Ilustración 6 Veolia en el valle del cauca relleno sanitario la Esperanza.	4
Ilustración 7 Empresas de aseo en Santander del grupo Veolia	5
Ilustración 8 Contratos de recolección y transporte de residuos sólidos valle del Cauca.	5
Ilustración 9 Recolección de residuos sólidos en Cúcuta	6
Ilustración 10 Importantes Empresas Extranjeras que están en Colombia con los Centros de Servicios Compartidos.	18
Ilustración 11 Sesiones de trabajo con el equipo de Santa Marta	35
Ilustración 12 Sesiones de trabajo con el equipo de Cúcuta	36
Ilustración 13 Sesiones de trabajo con el equipo Valle	36
Ilustración 14 Sesiones de trabajo con el equipo Tunja	37
Ilustración 15 Sesiones de trabajo grupo de Montería.	37
Ilustración 16 Sesiones de trabajo grupo Bogotá	38
Ilustración 17 Informes de tesorería grupo Veolia – EFN y Cash Forecast	41
Ilustración 18 Clasificación del efectivo en el informe de tesorería EFN	42
Ilustración 19 ERP Enterprise, es un software contable donde se administra la información financiera del grupo Veolia.	43
Ilustración 20 Estructura de los flujos de efectivo informe EFN	44
Ilustración 21 Estructura del informe de tesorería EFN	45
Ilustración 22 Detalle de las categorías del disponible de cada unidad de negocio.	46
Ilustración 23 Fichero de la estructura del informe Cash Forecast de Tesorería – frecuencia semanal	48

Ilustración 24 Resumen de los flujos de efectivo	50
Ilustración 25 Proyección de las provisiones de pagos del informe cash Forecast	51
Ilustración 26 Proyección de 5 semanas cash forecast	51
Ilustración 27 Como consultar los saldos de los libros auxiliares en el ERP	52
Ilustración 28 Enterprise ERP, Sistema contable y financiero donde se sistematizan los informes	53
Ilustración 29 Estructura de los centros de costos a configurar en el Sistema Enterprise ERP.	57
Ilustración 30 Configuración de los flujos de efectivo de acuerdo a la necesidad de los informes	58
Ilustración 31 Estructura de los flujos de efectivo ya configurados en el ERP	59
Ilustración 32 Empresas en las cuales ya opera el centro de servicios compartidos en Colombia CSC.	62

## **1. INTRODUCCIÓN**

Veolia diseña e implementa soluciones de economía circular para gestionar aguas, residuos, energía y mejorar su eficiencia para las ciudades, las industrias y los ciudadanos. El grupo Veolia está conformado por 18 unidades de negocio en Colombia, con presencia en las siguientes ciudades: Bogotá, Cúcuta, Montería, Tunja, Ibagué, Medellín, Bucaramanga, San Andrés Isla, Valle del Cauca y Santa Marta. Está dedicada a la prestación de soluciones medio ambientales y comprometidos con los clientes internos y externos, son expertos en las líneas de negocio de tratamiento de agua potable y residual, recolección y disposición final de residuos sólidos, barrido y limpieza de áreas públicas, energía, corte de césped y poda de árboles. En Colombia tienen presencia hace 20 años, siempre buscando optimizar los recursos y comprometidos por un mejor planeta.



**Ilustración 1 Presencia de Veolia en Colombia**

**Concesionaria TIBITOC (Bogotá)**

Objeto del contrato: Operación y mantenimiento de la Planta de Tratamiento de Agua Potable de Tibitoc y la rehabilitación de la línea de conducción (32 km, 2m de diámetro)

- **Cliente:** Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá (EAAB)
- **Inicio del contrato:** 23 de marzo de 1998
- **Duración del contrato:** 20 años
- **Capacidad instalada:** 10.5 m<sup>3</sup>/s
- **Producción media:** 4.5 m<sup>3</sup>/s

**Ilustración 2 Empresa de Tratamiento de agua en Tocancipa**

<sup>1</sup> Imagen 2 Empresa de tratamiento de agua en Tocancipa

<sup>1</sup> Información tomada de las Unidades de Negocio U.N. del grupo Veolia- Colombia.

## PROACTIVAAGUAS DE MONTERÍA (Montería)

Objeto del contrato: Financiación, ampliación rehabilitación, mantenimiento y operación de la infraestructura de acueducto y alcantarillado.

- Cliente:	Municipio de Montería
- Inicio del contrato:	2 de enero de 2000
- Duración del contrato:	30 años
- No. Usuarios Acueducto:	90.009
- No. Usuarios Alcantarillado:	45.802
- Km de redes de agua potable:	739
- Km de redes de agua residual:	375



Ilustración 3 Tratamiento de agua PTAR Montería

## PROACTIVAAGUAS DE TUNJA (Tunja )

Objeto del contrato: Concesión con inversión cofinanciada para la operación, mantenimiento, rehabilitación y expansión de los sistemas de Acueducto y Alcantarillado de la ciudad de Tunja.

- Cliente:	Municipio de Tunja
- Inicio del contrato:	1 de noviembre de 1996
- Duración del contrato:	30 años
- No. Usuarios Acueducto:	48.283
- No. Usuarios Alcantarillado:	47.716
- Km de redes de agua potable:	420.54
- Km de redes de agua residual:	386.96
- M3 de agua potable en red :	9 millones/año



## PROACTIVAAGUAS DEL ARCHIPIÉLAGO (San Andrés )

Objeto del contrato: Mantener, rehabilitar y reponer la Infraestructura existente. Diseñar y construir las obras requeridas para la operación destinada a la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado, en la Isla de San Andrés, cumpliendo con los Indicadores de Cobertura, Calidad y Continuidad.

- Cliente:	Aguas de San Andrés S.A. E.S.P.
- Inicio del contrato:	3 de octubre de 2005
- Duración del contrato:	15 años
- No. Usuarios Acueducto:	5.476
- No. Usuarios Alcantarillado:	4.959
- Km de redes de agua potable:	106.8
- Km de redes de agua residual:	31,92
- M3 de agua potable en red :	1,8 millones/año



Ilustración 4 Unidades de negocio en Colombia de agua



## PROACTIVA SOLUCIONES S.A E.S.P (Ibagué)

Objeto del contrato: Contrato especial de gestión de actividades para el proceso comercial y control de pérdidas de la empresa Ibaguerña de acueducto y alcantarillado IBAL S.A E.S.P OFICIAL.

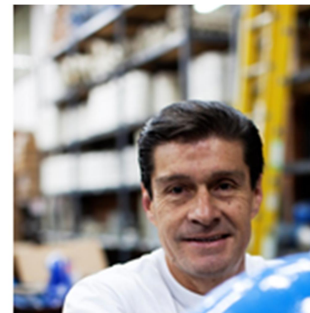
**Cliente:** Empresa Ibaguerña De Acueducto Y Alcantarillado IBAL S.A. ESP. Oficial.  
**Inicio del contrato:** 2 de Diciembre 2014  
**Duración del contrato:** 3 años  
**No. Usuarios :** 120.000



Ilustración 5 Contrato commercial de acueducto en Ibague

## PROACTIVA SERVICIOS INTEGRALES (Bogotá)

Dedicada a:  
Liquidar el contrato con la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá (EAAB).  
Aprovechar experiencia y referencia.  
Brazo técnico para PMA Colombia.



## BUGUEÑA DE ASEO (Buga).

Operación del relleno sanitario regional presidente, con 208.000 toneladas de residuos depositados al año.

- **Cliente:** Relleno Propio
- **Inicio:** Enero 1998
- **Superficie:** Relleno actual; 19,8 hectáreas
- **Toneladas de residuos sólidos dispuestas:** 650 ton/día
- **Población:** 1.896.482 habitantes
- **Cobertura:** Palmira, Pradera, El Cerrito, Buga, Tuluá, Vives, Riofrío Zarzal, La Unión, Ginebra, Guacarí, La



Ilustración 6 Veolia en el valle del cauca relleno sanitario la Esperanza.



## PROACTIVA CHICAMOCHA (Bucaramanga)

Objeto del contrato: Barrido de calles, limpieza de áreas públicas, recolección y transporte hasta el sitio de disposición final de residuos sólidos y la gestión comercial en unas zonas de la ciudad.

- Cliente:	Empresa de Aseo de Bucaramanga S.A. E.S.P - EMAB.
- Inicio del contrato:	27 de octubre de 2010
- Duración del contrato:	10 años
- Habitantes:	300,000
- Número Clientes Industriales:	7,702
- Toneladas recogidas día:	290 ton/día

### Ilustración 7 Empresas de aseo en Santander del grupo Veolia

#### Valle del Cauca

Objeto del contrato: Contratos para barrido y limpieza de vías y áreas públicas, recolección, transporte y disposición final.

- Duración del contrato:	Veinte (20) años, que finalizan en el año 2017.
- Habitantes:	1,308,000 hab
- Número clientes Industriales:	9.746
- Toneladas recogidas día:	760 ton/día



- Proactiva de Servicios S.A. E.S.P.: 7 municipios y 543,000 habitantes atendidos
- Palmirana de Aseo S.A. E.S.P.: 300,000 habitantes atendidos
- Aseo Pradera S.A. E.S.P.: 54,000 habitantes atendidos
- Aseo El Cerrito S.A. E.S.P.: 57,000 habitantes atendidos
- Tuluëña de Aseo S.A. E.S.P.: 3 municipios y 234,000 habitantes atendidos
- Buqueña de Aseo S.A. E.S.P.: 116,000 habitantes atendidos

Datos a Diciembre 2014

### Ilustración 8 Contratos de recolección y transporte de residuos sólidos valle del Cauca.





### PROACTIVA ORIENTE (Cúcuta)

Objeto del contrato: Recolección, transporte, barrido de calles y limpieza de áreas públicas en la zona norte de la ciudad de San José de Cúcuta.

· Cliente:	Desarrollo del servicio en libre competencia.
· Inicio del contrato:	9 de noviembre de 2000
· Habitantes:	350,000
· Número Clientes Industriales :	6,431
· Toneladas recogidas día:	270 ton/día

**Ilustración 9 Recolección de residuos sólidos en Cúcuta**

Dentro de las políticas corporativas del grupo Veolia y en miras de cumplir sus metas financieras, a partir del año 2018 se decide la implementación del centro de servicios compartidos (CSC) en la ciudad de Bogotá, en donde se espera de forma dinámica unificar los criterios de manejo de la información, análisis y toma de decisiones de las actividades que se ejecuten en las áreas de compras, financiera y tesorería de todas las unidades de negocio (U.N) del grupo Veolia en Colombia.

La meta del grupo Veolia es tener el control y dominio de todas las transacciones de las U.N de Colombia, en donde le permitan a sus accionistas una mayor confiabilidad al momento de negociaciones, manejo de la información y los reporting a casa matriz, permitiéndole una optimización del manejo de los recursos y mejor toma de decisiones.

## **1.1 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

Beneficios en los reporting del área de tesorería del grupo Veolia en Colombia, tras la puesta en marcha del Centro de Servicios Compartidos (CSC) en la ciudad de Bogotá.

## **1.3 FORMULACION DE PROBLEMA**

¿Cuáles son los beneficios tras la puesta en marcha del Centro de Servicios Compartidos en el área de tesorería luego de sistematizar el sistema ERP?

El Grupo Veolia plantea la necesidad de un Centro de Servicios Compartidos en las diferentes Unidades de negocio (U.N) de Colombia como una de las estratégicas más importantes para la consecución de los objetivos de la organización logrando con ellos:

Eficiencias operativas

Mejor Comunicación

Mayor control

Procesos estandarizados

El grupo Veolia en búsqueda por ser cada día más competitivas, van en miras de una mejora continua que les permitan ser más eficientes y obtener un dominio de la información

procesada, la cual le permita toma de decisiones más asertivas por tal motivo el grupo Veolia evalúa y se procede con la puesta en marcha del Centro de Servicios Compartidos (CSC) para administrar las unidades de negocio en las diferentes ciudades que permita mitigar el impacto de la generación de información con inconsistencia y unificar los criterios al momento de realizar los reporting de tesorería.

#### **1.4 OBJETIVOS**

Determinar los beneficios tras la puesta en marcha del Centro de Servicios Compartidos (CSC) al momento de generar los reporting en el área Tesorería del grupo Veolia, a través de la implementación de la sistematización del sistema Enterprise (ERP), que nos permita generar información confiable y a tiempo.

- Identificar y detallar cuáles son los reporting del área de tesorería.
- Sistematizar por medio de la herramienta Enterprise (ERP) la información necesaria para la generación automática de los reportes.
- Exponer los beneficios aplicados a las nuevas prácticas de la generación de los reporting.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

En Colombia, tras los diferentes resultados de los centro de servicios compartidos CSC; y tal como se evidencia en el trabajo de investigación de Carolina María Salazar Mejía de la universidad San Buenaventura de Medellín “Los centro de servicios compartidos, una estrategia empresarial competitiva”.<sup>2</sup>

El grupo Veolia en Colombia, define como estrategia centralizar los 18 contratos en diferentes fases, esto con el objetivo de no afectar la operación del negocio y tener un plan de choque frente a los impactos que generen los cambios dentro de la organización.

Esta iniciativa que hace parte de nuestros objetivos estratégicos a nivel mundial, representa una oportunidad de crecer y establecer mejoras continuas para nuestros procesos Financieros conformando una organización integrada, eficiente e innovadora. Veolia en pro de alcanzar su objetivo estratégico de mejorar los procesos de la organización, adoptará el marco operativo objetivo definido por casa matriz para sus filiales, a través del mejoramiento, estandarización y optimización en los procesos Financieros.

---

<sup>2</sup> Monografía Carolina María Salazar Mejía centro de servicios compartidos, una estrategia empresarial competitiva-Medellín 2016.

La puesta en marcha del Centro de Servicios Compartidos (CSC) es una solución a una serie de reprocesos que se obtienen al momento de realizar los reporting de tesorería a casa matriz. Los reporting de tesorería se detallan a continuación:

1. Endeudamiento Financieros Neto- Frecuencia mensual

Consolidar, analizar, validar, y reportar a casa matriz mensualmente, la información de cada uno de las unidades de negocio en los movimientos reales del efectivo, endeudamiento y reportes intragrupos frente a los valores reportados en contabilidad y Vector, explicando la variación por cada concepto frente a lo registrado en el presupuesto.

2. Cash forecast – Frecuencia Semana

Reportar semanalmente a casa matriz los movimientos reales de efectivo de la semana inmediatamente anterior y la proyección a 5 semanas de los ingresos, egresos de efectivo y deudas de cada una de las unidades de negocio. Para esto, se extrae la información del ERP y las entidades bancarias para cada una de las unidades de negocio, se consolida y se reporta por medio del aplicativo web “Taiga”.

La investigación planteada de los beneficios de la puesta en marcha del centro de servicios compartidos (CSC) en el área de tesorería, permitirá que los tiempos de respuestas de los reporting se han efectivos y disminuyan los incumplimientos en las entregas y la calidad de la información sea confiable, debido a la mayor precisión de la información que nos lleve a mitigar el riesgo de un margen de error. Por otro lado se desarrollará por medio de la herramienta

sistema Enterprise (ERP), automatizar los procesos y obtener los reportes de manera automática omitiendo los procesos manuales que actualmente se realizan.

## **2. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 INTRODUCCIÓN**

El siguiente capítulo tiene como finalidad desarrollar el marco teórico, es decir los estudios y referencias de los CSC centros de Servicios compartidos a nivel mundial, en principio vamos a elaborar una matriz con investigaciones claves que nos permitan identificar los aportes y avances, cuales son las teorías que sustentan el proyecto en otros estudios que nos ayude a orientar de manera fácil nuestra problemática de la implementación del CSC en el área de tesorería del grupo Veolia en Colombia.

### **2.2 ESTADO DEL ARTE**

Para lograr identificar el estado del arte construimos una matriz con las principales investigaciones encontradas relacionadas a nuestra investigación

	TITULO	AUTORES	FUENTE DE DONDE SE CONSULTO	PROBLEMA QUE TRATA EL ARTICULO	ENFOQUE TEORICO	METODOLOGIA	PRINCIPALES RESULTADOS
1	El futuro de los Centros de Servicios Compartidos	Marcelino Alonso	Dahret - Estrategia Financiera	Cada día más las organizaciones están optando por crear Centros de Servicios Compartidos (SSC), ya sea acompañados de procesos de deslocalización o no. Estos centros permiten a las organizaciones optimizar su estructura, reducir costes e incrementar valor	Encuesta realizada por Deloitte en el año 2004	Cada día más las organizaciones están optando por crear Centros de Servicios Compartidos (SSC), ya sea acompañados de procesos de deslocalización o no. Estos centros permiten a las organizaciones optimizar su estructura, reducir costes e incrementar valor	Cada día más las organizaciones están optando por crear Centros de Servicios Compartidos (SSC), ya sea acompañados de procesos de deslocalización o no. Estos centros permiten a las organizaciones optimizar su estructura, reducir costes e incrementar valor
2	Los Centros de Servicios compartidos, una estrategia empresarial competitiva	Carolina María Salazar Mejía	Biblioteca Universidad libre	En América latina el sector industrial está representado por grandes compañías que son reconocidas no solo por su tamaño, sino que son percibidas como líderes en sus actividades, sea por su gestión, su tecnología, su dinamismo gerencial o por la implementación de estrategias de alto impacto. Así, empresas y grupos industriales como Alpargatas y Bunge y Born en Argentina, Votorantim y Vicunha en Brasil, la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones (CMPC) en Chile, El Grupo Santo Domingo, El Grupo Empresarial Antioqueño en Colombia y los Conglomerados del Grupo Monterrey en México, han sido ejemplo de logros de la industrialización en esos países, así como de sus limitaciones, desafíos e implementación de estrategias de negocio	Los CSC empezaron a mostrarse hace algunas décadas, tal vez antes de los 90's, como una alternativa para unificar y centralizar aquellas tareas no fundamentales (procesos de apoyo) pero necesarias para el buen desempeño de una organización, según (Novoa & Sánchez, 2012). Este tipo de procesos también es conocido como "back office", los cuales incluyen servicios generales, de infraestructura, del área financiera, sistemas de información, gestión humana, compras, impuestos, auditoría, entre otros.	Para el desarrollo de esta investigación se utilizó un enfoque de estudio exploratorio, se partió de una hipótesis que hace referencia a la eficiencia de los CSC como estrategia de competitividad organizacional en la prestación de servicios empresariales comunes para Grupo Nutresa. Con base a ello, se tomó como referencia inicial las grandes empresas reconocidas en América latina como muestra probabilística para conocer cuáles han implementado este tipo de estrategias financieras y algunos de los resultados que han obtenido	Durante el desarrollo de este trabajo investigativo, se puede evidenciar como una buena estrategia financiera o un buen modelo de negocio aplicado a una organización, puede llevarla al cumplimiento de sus objetivos y por ende, a ser una compañía reconocida, sostenible en el tiempo y que se caracteriza por tener las mejores prácticas y ser competitiva en el mercado
3	Diseño de un centro de servicios compartidos de tecnologías de información para una empresa productora de pulpa y papel.	Claudio Alejandro Berton Cardenas	<a href="http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/berton_cc/pdf/berton_cc.pdf">http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/berton_cc/pdf/berton_cc.pdf</a>	Se presenta el diseño general de los procesos de negocio y organización, de un área de tecnología de información, que operará dentro de un holding de empresas especializadas en los negocios de la industria de la pulpa y el papel, bajo el modelo de servicio compartido. El problema abordado corresponde a la definición de la manera en que se prestarán los servicios de TI a las empresas filiales	NA	corresponde a una visión desde la re-ingeniería de procesos, utilizando para las definiciones, abordando 3 grandes ciclos de las actividades de tecnología de información 1. Planeación estratégica 2. Ingeniería de Software 3. Provisión de servicios	se obtuvo un plan de estrategia para la mejora de los procesos del software, cuyo objetivo final es la adopción y evaluación de los procesos en general
4	Los Centros de Servicios compartidos: razones, pros y contras en el ámbito financiero.	María Antonia Herráiz López	Internet	A lo largo del trabajo de investigación presentado anteriormente, se puede ver la importancia que están tomando los Modelos de Servicios en todas las regiones del mundo. Las organizaciones han encontrado en estos modelos soluciones a diversos problemas como son los sobrecostos, la poca estandarización de procesos, el mal servicio hacia el cliente tanto interno como externo, la ausencia de controles, la falta de relacionamiento entre las áreas de la empresa y la falta de una única plataforma tecnológica que consolide la información de las diferentes direcciones y operen de una forma homogénea.	A lo largo del trabajo de investigación presentado anteriormente, se puede ver la importancia que están tomando los Modelos de Servicios en todas las regiones del mundo. Las organizaciones han encontrado en estos modelos soluciones a diversos problemas como son los sobrecostos, la poca estandarización de procesos, el mal servicio hacia el cliente tanto interno como externo, la ausencia de controles, la falta de relacionamiento entre las áreas de la empresa y la falta de una única plataforma tecnológica que consolide la información de las diferentes direcciones y operen de una forma homogénea.	A lo largo del trabajo de investigación presentado anteriormente, se puede ver la importancia que están tomando los Modelos de Servicios en todas las regiones del mundo. Las organizaciones han encontrado en estos modelos soluciones a diversos problemas como son los sobrecostos, la poca estandarización de procesos, el mal servicio hacia el cliente tanto interno como externo, la ausencia de controles, la falta de relacionamiento entre las áreas de la empresa y la falta de una única plataforma tecnológica que consolide la información de las diferentes direcciones y operen de una forma homogénea.	A lo largo del trabajo de investigación presentado anteriormente, se puede ver la importancia que están tomando los Modelos de Servicios en todas las regiones del mundo. Las organizaciones han encontrado en estos modelos soluciones a diversos problemas como son los sobrecostos, la poca estandarización de procesos, el mal servicio hacia el cliente tanto interno como externo, la ausencia de controles, la falta de relacionamiento entre las áreas de la empresa y la falta de una única plataforma tecnológica que consolide la información de las diferentes direcciones y operen de una forma homogénea.

5	Centros de Servicios Compartidos y su evolución a Servicios Globales de Negocio	Luz Angela Zamorano Velásquez	Internet	Las empresas están en busca de una mejora continua, por ende tienen objetivos y metas a futuro los cuales se alcanzan por medio de la implementación de planes estratégicos y de una buena gestión en el desempeño de las labores. Dentro de los objetivos siempre está la consolidación del negocio, la reducción de costos, el incremento en las ventas y las utilidades y el crecimiento profesional de los colaboradores; pues todo esto lleva al deber ser de una empresa.	El proyecto se llevará a cabo por medio de investigaciones en internet principalmente, referenciadas especialmente a páginas de empresas como KPMG la cual es una empresa dedicada a prestar servicios profesionales enfocados a auditorías, servicios fiscales y de asesoramientos de grandes campos (KPMG, 2013).	Para el desarrollo del trabajo "Centros de Servicios Compartidos y su evolución a Servicios Globales de Negocio" se utilizará un método deductivo, es decir que se trabajará de lo general a lo particular.	A lo largo del trabajo de investigación presentado anteriormente, se puede ver la importancia que están tomando los Modelos de Servicios en todas las regiones del mundo. Las organizaciones han encontrado en estos modelos soluciones a diversos problemas como son los sobrecostos, la poca estandarización de procesos, el mal servicio hacia el cliente tanto interno como externo, la ausencia de controles, la falta de relacionamiento entre las áreas de la empresa y la falta de una única plataforma tecnológica que consolide la información de las diferentes direcciones y operen de una forma homogénea.
6	Apuesta de multinacionales en centros de servicios	Rolando Lozano Garzón Economía y Negocios	<a href="http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16404249">http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16404249</a>	Los centros de servicios compartidos (CSC) han venido en aumento en el país y pasaron de tres en 2007, a 19 en 2010 y a 31 en 2015, lo que representa un crecimiento del 57 por ciento, según reportes de FDI Market, departamento de análisis de inteligencia de mercados del Financial Times' y ProColombia.	Los CSC extranjeros, que centralizan una o varias operaciones administrativas, provienen de EE.UU., Alemania, Suiza, México, Sudáfrica, Perú, Francia y están en los sectores de servicios tecnológicos, bebidas, telecomunicaciones, finanzas, materiales de construcción, transporte, salud y logística.	"La llegada de centros de servicios compartidos como el de Johnson & Johnson permiten a Colombia aumentar su competitividad en el clúster de servicios, además de generar transferencia de conocimientos, empleos e intercambios culturales. Estamos trabajando en el arbo e instalación de 15 empresas provenientes de Estados Unidos, México, Brasil, Chile, Alemania, Francia y Perú y vemos como también se está dando una migración de inversión a ciudades secundarias como Barranquilla, Pereira, Bucaramanga y Cali que están generando las condiciones apropiadas para el desarrollo de los CSC con incentivos tributarios y formación de personal para la atención de sectores como salud, manufacturas, materiales de construcción, bebidas, software, tecnología, transporte y logística", dijo María Claudia Lacouture, presidenta de ProColombia.	
7	Colombia, referente regional en Centros de Servicios Compartidos	Portafolio	<a href="http://www.portafolio.co/negocios/colombia-referente-regional-centros-servicios-compartidos-494275">http://www.portafolio.co/negocios/colombia-referente-regional-centros-servicios-compartidos-494275</a>	Colombia se ha convertido en un referente para la creación y desarrollo de los Centros de Servicios Compartidos (Shared Services Center - SSC, en inglés) en Latinoamérica.	Ante este panorama, la ANDI y su Cámara de BPO/ITO KPO realizará el segundo Shared Services Forum, que se realizará el próximo 27 de abril en el Gun Club de Bogotá, y que cuenta con una agenda académica que ofrece respuesta a los interrogantes planteados sobre Centros de Servicio Compartido, así como acceso a conocimiento de primera con expertos, casos de éxito y compañías referentes sobre los aspectos que marcan la tendencia en este modelo de servicios.	Compañías multinacionales, multinacionales y empresas nacionales han decidido instalarse en el país para encontrar en un solo lugar eficiencias, reducir costos y productividad gracias a que estandarizan y mejoran procesos operativos de manera centralizada y, así, evitan la duplicidad ya que antes se encontraban en diferentes unidades de negocio o diferentes ubicaciones.	Los Centros de Servicio Compartidos permiten lograr eficiencias, reducir costos, mejorar la productividad y optimizan procesos operativos en los niveles de servicio por cuanto estandarizan sistemas. De igual manera evitan la duplicidad ya que antes se encontraban los procesos en diferentes unidades de negocio o ubicaciones distintas.
8	EL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS EN EMCALI EICE ESP Un enfoque moderno orientado a la gestión de costos	Angel Mauricio Castillo Benavidez- Carlos Alberto Torres Garcia	<a href="https://repository.icesi.edu.co/bitstream/digital/bitstream/10906/76426/1/centro_servicios_emcali.pdf">https://repository.icesi.edu.co/bitstream/digital/bitstream/10906/76426/1/centro_servicios_emcali.pdf</a>	En EMCALI, el modelo de distribución de costos existente ha sido utilizado durante muchos años sin que se haya realizado un análisis de eficiencia validando su relevancia o proponiendo una alternativa.	Básicamente, un centro de servicios compartidos es una unidad separada dentro de una organización, con cierta autonomía e independencia dedicada a prestar servicios a las unidades operativas con el fin de crear eficiencias en costos y sinergias estratégicas. Los CSC2 pueden ser intra organizacionales (un área que presta servicios a otras áreas) o inter organizacionales (una organización que presta servicios a otras organizaciones) sin que esto implique tercerización ya que, en el segundo caso, usualmente el CSC pertenece al mismo grupo empresarial o gubernamental.		Este estudio muestra que la relación que se establece entre el CSC de EMCALI y sus Unidades Estratégicas de Negocio no corresponde completamente a lo que en teoría debería ocurrir ya que los procesos de apoyo no han sido trasladados completamente al CSC y algunas de las actividades aún se realizan en las UEN. En otras palabras, EMCALI no ha completado la transición hacia lo que debería ser un CSC en el sentido estricto, lo que restringe las posibilidades de implementar diversos modelos de distribución de costos y, seguramente, no ha permitido que la Empresa reciba en su totalidad los beneficios de este modelo organizacional.



Anexo 1. Matriz investigaciones relacionadas con la investigación- Fuente elaborada por Jenny Meza.<sup>3</sup>

La matriz describe las investigaciones encontradas que van entorno a definir que el CSC Centro de servicios compartidos como una unidad de una compañía (anexa o independiente), que se encarga de gestionar procesos y actividades de soporte que estaban siendo realizadas de manera descentralizada en varias unidades de negocio, ubicaciones o regiones. El CSC es una unidad de servicio donde se realizan los procesos compartidos y transaccionales, trasladándose de cada unidad de negocio a una unidad central que provee servicios para todas las compañías.

El establecimiento de un CSC implica identificar las funciones y procesos comunes y repetitivos de las unidades de negocio y centralizar los mismos en una unidad especializada en prestar estos servicios internos, liberando al negocio para que se enfoque en las actividades que agreguen mayor valor. Estos procesos o funciones son en general "altamente transaccionales" y comunes a la mayoría de las unidades de negocio.

Los Centros de Servicios Compartidos generalmente operan como una subsidiaria separada, localizada en regiones donde los costos laborales sean bajos. El costo laboral debe ser balanceado con el acceso a capital humano y su misión es estar orientados hacia el servicio. Si se van a situar

---

<sup>3</sup> Anexo 1 Matriz investigaciones relacionadas con la investigación- Fuente elaborada por Jenny Meza.

en el mismo territorio porque la compañía no tiene operaciones en diversos territorios, la estructura definida debe ser eficiente desde el punto de vista tributario.

Carolina María Salazar Mejía de la Universidad de san Buenaventura Medellín año 2016.<sup>4</sup>

En su monografía “los centros de servicios compartidos, una estrategia empresarial competitiva” Argumenta (Porter, Campos & Moreno, 2010) manifiesta que las ventaja competitiva en las organizaciones es el valor que una empresa logra crear para sus clientes, es decir conocer a fondo la cadena de valor e identificar las Fuentes potenciales para crear ventajas sobre los competidores, mediante el análisis de cada una de las actividades y procesos que realiza la empresa.

Partiendo de los anterior, es en este Punto donde las grandes multinacionales Como Veolia buscan herramientas o modelos que les permite tener ventajas en los costos, obtener una diferenciación, sacar el máximo provecho de su tecnología y procesos, generar productos de valor agregado, maximizer las interrelaciones entre las unidades de negocio. Por ello, según (Gavi, 2011) los CSC son unidades de negocio centralizada que se forma para realizar funciones de una compañía que anteriormente estaba atomizadas en diferentes unidades. Esto permite a ciertas organizaciones estandarizar y mejorar procesos operativos a los largo de su estructura, la consolidación de funciones y la reducción de costos.

---

4

[http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3748/1/Centros\\_%20Servicios\\_%20Compartidos\\_Salazar\\_2016.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3748/1/Centros_%20Servicios_%20Compartidos_Salazar_2016.pdf)

Ma. Antonia Herráis López, Universidad Politécnica de Madrid, Trabajo de grado Maestría, Los centros de servicios compartidos: Razones, pros y contras en el ámbito financiero 30 Junio 2016.

La empresa Alpina productos alimenticios SA, Empresa Colombiana en el año 2005 decidió diseñar e implementar un modelo corporativo con el objetivo de fortalecer el esquema de gobierno, que estuviera alineado a los objetivos estratégicos en el 2006 se empezó a trabajar en el establecimiento ASC Alpina Servicios Compartido.

De acuerdo a ProColombia Exportaciones Turismo inversión marca País<sup>5</sup>,

Los beneficios de la apertura de un Centro de Servicios en Colombia para multinacionales con operaciones en Latinoamérica, por enumerar algunos, son:

- Reducción de costos a través de la especialización de un solo equipo administrativo.
- Centralización de esfuerzos en actividades del core de la empresa mediante la liberación de cargas operativa.
- Estandarización y simplificación de procesos administrativos.
- Control y centralización de información de la empresa a nivel regional.

Algunos indicadores de por qué Colombia es un destino preparado y con calidad para la recepción de Centros de Servicios Compartidos, por nombrar algunos, son:

---

5

- Durante el periodo 2001-2014, el número de graduados en campos relacionados con administración, contaduría y economía fue de 962.761, y el número de ingenieros alrededor de 635.965. (Ministerio de Educación, 2015)
- El talento colombiano es el de mayor crecimiento en la región.
- Colombia tiene la segunda población de habla hispana más grande del mundo, ideal para centralizar operaciones de voz para el resto de América Latina.
- Colombia cuenta con una infraestructura de servicios de datos relevante compuesta por 10 cables submarinos.
- Localización competitiva con fácil acceso a los mercados de todo el mundo: +1.080 vuelos internacionales directos a la semana, +5.980 vuelos nacionales semanales, menos de 6 horas para las principales capitales de América Latina, y 24 aerolíneas diferentes que operan en Colombia. (OAG, diciembre 2015)
- Colombia ha sido ratificada por Gartner como una de las 30 locaciones ideales para servicios offshore. (Gartner, 2015)
- Incentivo de la exención del IVA para los servicios prestados en Colombia y consumidos en el exterior.

**IMPORTANTES EMPRESAS EXTRANJERAS HAN ESCOGIDO A COLOMBIA COMO DESTINO DE INVERSIÓN PARA ESTABLECER SUS OPERACIONES DE CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS**

<p><b>Holcim</b></p> <p>■ "Colombia fue seleccionada por Holcim por la calidad humana, el nivel de preparación de su gente, su actitud de trabajo, vocación de servicio y compromiso. Un centro de servicios tiene como materia prima fundamental los recursos humanos y en Colombia encontramos los recursos humanos con la calidad necesaria para brindar servicios de calidad a ocho países en América Latina". <i>Alejandro Carballido, CEO Holcim.</i></p>	<p><b>DIAGEO</b></p> <p>■ "Hemos decidido invertir en Colombia, por diferentes razones: Colombia está estratégicamente localizada en el centro de la región; desde el punto de vista de negocios e institucional es un país muy estable, tiene un gran futuro por delante y lo más importante para nosotros, que es la gente, cumple con nuestras expectativas. Colombia cuenta con un gran talento, muy bien educado, con muchas universidades, tiene facilidad para los lenguajes y hay una enorme pasión y energía en la gente, que marca la diferencia". <i>Gonzalo Arias,</i></p>	<p><b>Johnson &amp; Johnson</b></p> <p>■ "El centro de servicios compartidos refuerza la confianza que J&amp;J tiene en Colombia. Desde este centro se van a servir 52 países de la región, suministrando servicios y garantizando que los equipos locales estén más enfocados en el mercado, consumidor y el cliente. Con el centro de servicios se quiere acelerar el crecimiento de J&amp;J en Latinoamérica." <i>Susan Rivetti - Johnson &amp; Johnson Chairman Latinoamérica</i></p>	<p><b>AIG</b></p> <p>■ "Después de hacer una búsqueda exhaustiva de las diferentes posibilidades, decidimos establecer en Colombia por la promesa de encontrar el mejor talento humano y asimismo tener un lugar donde hay una estabilidad política y social importante". <i>Jorge Gilling, Gerente General centro de servicios compartidos.</i></p>
---	--	---	--

**Ilustración 10 Importantes Empresas Extranjeras que están en Colombia con los Centros de Servicios Compartidos.**

Según Yanilka Barrera Gerente de KPMG 18 JULIO 2018,<sup>7</sup>

“Los Centros de Servicios Compartidos (CSC) reduce entre un 15% a un 25% los gastos operativos asociados a los servicios de soporte (backoffice), sin embargo, la adopción de la mano de obra digital tiene el potencial de reducir entre un 40% a un 70% de los gastos operativo, según estudios globales de KPMG”

Noticias Exela<sup>8</sup> 1 Marzo 2016

<sup>6</sup> ProColombia exportaciones turismo inversión marca País

<sup>7</sup> Publicado en la revista Summa, edición de Marzo 2017.

<sup>8</sup> <http://www.exela.co/Noticias/ArtMID/417/ArticleID/635/Ciudades-de-Colombia-con-centros-de-Servicios-Compartidos-mejor-posicionadas-en-el-mundo>

La presencia de cuatro ciudades colombianas en el “Tholons Top 100 Outsourcing Destinations 2016” permite dimensionar cómo los centros de Servicios Compartidos o Shared Services - continúan posicionándose como una alternativa seria, con mucha potencialidad y rentabilidad para el mercado global y sus usuarios.

El ranking continúa liderado por los países de la región Asia-Pacífico; esta región está considerada como el mercado de mejor desempeño en el ámbito de outsourcing de servicios y ha mantenido un crecimiento estable por la capacidad probada y reconocida de brindar servicios de calidad en este ámbito; por ello, siguen liderando el mercado de proveedores globales.

Las ciudades colombianas que aparecen en el “Tholons Top 100 Outsourcing Destinations 2016” han crecido en el sector y cada vez se fortalecen más; Medellín puesto 44 (+1), Bogotá puesto 48 (=), Bucaramanga 73 (+2) y Cali 92 (+2) continúan posicionándose y generando más credibilidad en estos servicios.

Portafolio Junio 19 2009<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/analizar-tendencias-diferenciadores-centros-servicios-compartidos-generen-prometido-290008>

Recientemente, Ernst & Young Latinoamérica realizó la primera 'Encuesta Latinoamericana de Servicios Compartidos', en la cual analiza los aspectos más relevantes en relación a la capacidad de creación de valor de los CSC en la región.

"La promesa hoy está en la capacidad de materializar las importantes inversiones en procesos, tecnología y ajustes organizacionales. La pregunta de fondo es cómo lograrlo", revelan voceros de la firma.

Del estudio se desprende que las compañías han enfrentado barreras y dificultades en materia de resistencia al cambio, dificultad en lograr una transformación cultural exitosa, dificultades para reducir los costos transaccionales y baja efectividad de los habilitadores tecnológicos para materializar la promesa de valor.

Las compañías reconocen que los beneficios potenciales de un CSC van más allá de la reducción de costos. "Uno de los aspectos calificados en la encuesta se relacionó con la capacidad de creación de valor del modelo, para lo cual es necesario contar con un enfoque integral que se traduce en el uso de tecnología estandarizada (v.g., ERP y soluciones de inteligencia de negocios), procesos adaptados a buenas prácticas, desarrollo de una cultura de servicio y una estructura de la organización eficiente y con las competencias requeridas", comenta Javier Quintana, Gerente Senior de Advisory Services de Ernst & Young Colombia.

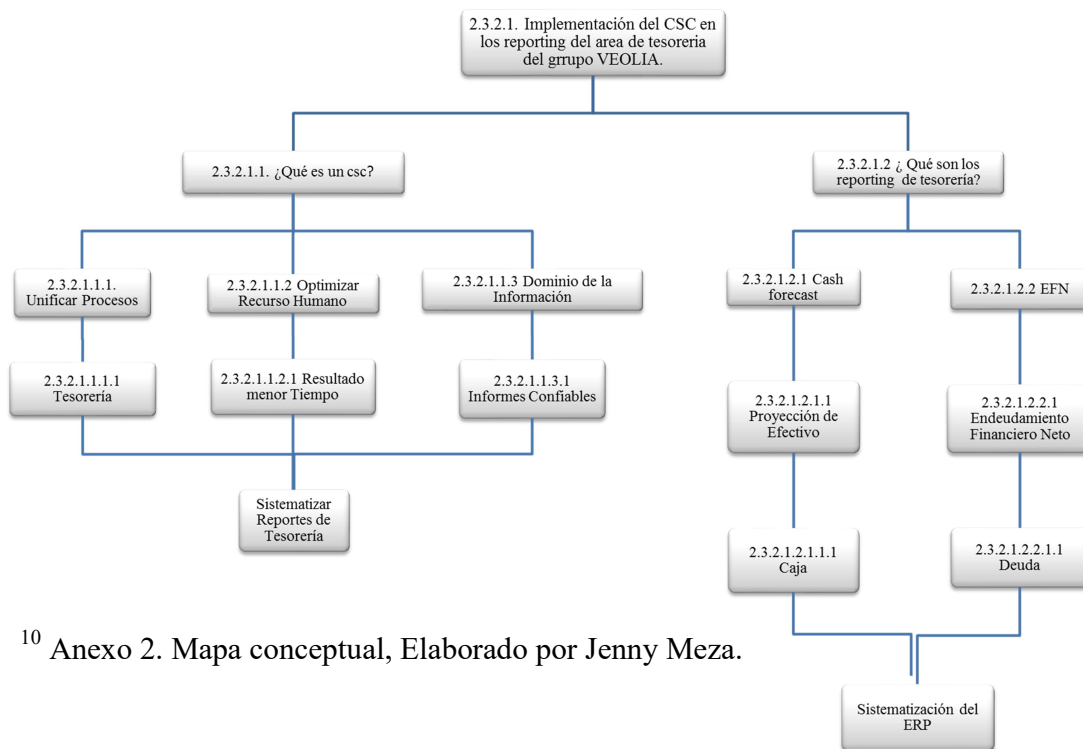
## 2.3 MARCO TEÓRICO

### 2.3.1 Introducción

El marco teórico lo elabore de tal manera que lo voy a detallar a continuación con un mapa conceptual.

### 2.3.2 Mapa Conceptual

En la siguiente gráfica del mapa conceptual que elaboré, voy a plasmar los conceptos primordiales de mi investigación.



<sup>10</sup> Anexo 2. Mapa conceptual, Elaborado por Jenny Meza.

<sup>10</sup> Anexo 2. Mapa conceptual Elaborado por Jenny Meza.



### **2.3.2.1 Implementación CSC en los reporting de tesorería**

Definir el concepto de implementar el CSC, es muy amplio porque está compuesto por el conjunto de herramientas necesarias para optimizar la gestión de los recursos financieros de la organización, sincronizando los cobros por concepto de recaudos y los pagos que se derivan del desarrollo del objeto social, de igual forma se establece el manejo y control de los objetivos y políticas por medio de una centralización del área de tesorería.

#### **2.3.2.1.1. ¿Qué es un CSC?**

El Centro de Servicios Compartidos es un modelo que concentra las actividades administrativas y de soporte de la organización, que generalmente se encuentran distribuidas y duplicadas en las distintas unidades de negocio, con el fin de centralizar la atención al cliente y alivianar la carga operativa de trabajo de las distintas áreas y enfocar sus esfuerzos en las tareas estratégicas o core de la organización.

##### **2.3.2.1.1.1. Unificar procesos.**

Unificar procesos trae beneficios muy positivos para las unidades de negocio porque permitirán:

- Gestionar la tesorería directamente ya a primera hora de la mañana con toda la información bancaria y de la contabilidad (software ERP) previamente integrada en la madrugada de forma automática.

- Disponer de una total integración entre la contabilidad (software ERP) y el software de tesorería que supondrá no duplicar nunca una entrada de información (previsiones cobros y pagos), siempre será única. Evitaremos errores, a la vez que vamos a ganar productividad.
- Integración automática de previsiones que no estén informadas en la contabilidad (ERP).
- Mayor control bancario que implica reducción de gastos financieros.
- Centralizar y consolidar toda la información financiera que permita gestionar previsiones en fecha valor con el máximo nivel de fiabilidad. Dispondremos del detalle de información con una gestión global.
- Optimizar la liquidez y reducir el gasto financiero mediante simulaciones que ayuden a decisiones más acertadas de traspasos, tipo de financiaciones, etc. Hay que evitar sobre todo la sobrefinanciación.
- Controlar el negocio indirecto de los bancos en la gestión de la fecha valor. De esta manera se podrá revertir en beneficio financiero para la empresa.
- Analizar información con el reporting adecuado para reestructurar eficientemente el pool bancario.
- Ganar productividad y poder enfocar el personal administrativo a tareas de mayor valor para la empresa.
- Gestionar los pagos puntualmente para dar credibilidad y buena imagen empresarial.

– Unificar en una sola persona la gestión de tesorería y contabilización de los cobros y pago al ERP que, ahora sí, será automática.

#### **2.3.2.1.1.1 1. Tesorería.**

Es el área de una empresa en la cual se organizan y gestionan todas las acciones relacionadas con operaciones de flujo monetario o flujo de caja.

Esto incluye los cobros por actividades de la empresa, los pagos a proveedores, las gestiones bancarias y cualquier otro movimiento de la caja de una empresa. Es decir, de los movimientos de dinero que entra y sale de la empresa.

#### **2.3.2.1.1.2. Optimizar Recurso humano.**

El recurso humano juega un papel muy importante en el CSC, debido a que la actitud es fundamental para que los procesos fluyan de la mejor manera, las actividades a desarrollar serán más sistemáticas y menos manuales lo cual permite una disminución del costo de la nómina, permitiendo un ahorro en relación a lo ejecutado.

#### **2.3.2.1.1.2.1 Resultado menor tiempo.**

Partiendo de unas sistematizaciones bajo los sistemas contables “ERP”, los resultados de los reporting del área de tesorería se presentarán en menor tiempo y con mejor eficiencia.

#### **2.3.2.1.2 ¿Qué son los reporting de tesorería?**

Son actividades consecutivas que nos permiten Consolidar, analizar, validar, y reportar a casa matriz mensualmente, la información de las unidades de negocio en cuanto a movimientos reales del efectivo, endeudamiento y movimientos intragrupo frente a los valores reportados en contabilidad y Vector, explicando la desviación por cada concepto frente al presupuesto.

#### **2.3.2.1.2.1 Cash Forecast**

Reportar semanalmente a casa matriz los movimientos reales de efectivo de la semana inmediatamente anterior y la proyección a 5 semanas de los ingresos, egresos y deudas de cada una de las unidades de negocio. Para esto, se extrae la información del ERP y las entidades financieras para cada una de las unidades de negocio, se consolida y se reporta por medio del aplicativo web “Taiga”.

#### **2.3.2.1.2.1.1 Proyección de efectivo.**

Unas de las principales funciones del reporting Cash forecast es realizar una proyección de 5 semanas, que nos permita prever las necesidades y excedentes de caja del grupo.

##### **2.3.2.1.2.1.1.1 Caja.**

La caja en una organización es muy importante, debido a que una caja con disponible permite cumplir a cabalidad con los compromisos y pactos contraídos con clientes internos y externo. El buen manejo de una caja puede garantizar la disponibilidad de recursos a corto plazo.

##### **2.3.2.1.2.2 EFN**

Endeudamiento financiero neto de las empresas del grupo Veolia, es un informe que nos consolida información del balance.

#### **2.3.2.1.2.2.1 Endeudamiento Financiero Neto**

El endeudamiento Financiero Neto, resumen la capacidad que tienen las empresas para endeudarse y la relación del movimiento del disponible de un periodo determinado. Este informe es pieza clave ya que nos permite tomar decisiones del manejo del efectivo y del nivel de deuda que tenemos con entidades internas y externas.

##### **2.3.2.1.2.2.1.1 Deuda**

Son las obligaciones contraídas con entidades bancarias, socios internos o externos que nos permiten obtener musculo financiero para financiarnos en las necesidades de caja.

## **2.4 MARCO HISTÓRICO**

### **2.4.1 Desarrollo de la evolución del grupo Veolia.**

En todos los continentes, Veolia acompaña a las entidades públicas y empresas industriales a gestionar, optimizar y valorizar sus recursos en forma de agua, energía y materiales, en especial a partir de residuos, proporcionándoles soluciones de economía circular.

La misión de nuestros 163,000 colaboradores es contribuir directamente a la sostenibilidad de nuestros clientes, privados y públicos, para permitir que los hombres y mujeres continúen progresando sin dejar de preservar el medio ambiente.

Veolia en Colombia atiende las necesidades de más de 5,5 millones de personas ubicadas en 22 municipalidades en diferentes regiones del territorio nacional en las que opera generando más de 2.900 empleos.

A través de su filial Proactiva Medio Ambiente, Veolia está presente en Colombia desde hace más de 20 años ofreciendo una experiencia única en la gestión integral del agua y los residuos sólidos garantizando a toda la comunidad unos altísimos estándares en continuidad, calidad y plena cobertura de los servicios públicos domiciliarios que presta.

A lo largo de la historia, la competitividad ha sido un gran desafío para las empresas debido a que los sectores se ven afectados cada día a cambios tecnológicos, sociales, políticos, nuevos competidores y a la globalización, que lleva a la búsqueda de estrategias.

Según un estudio de la consultora Ernes & Young ,21 Septiembre de 2009,

Dice que el modelo de negocios de servicios compartidos está creciendo entre las empresas instaladas en la región. El 54% de las compañías utiliza esta forma de tercerizar funciones dentro de la misma organización mejorando la economía de escala, la calidad y la eficiencia. La reducción de costos, el principal motor. <sup>11</sup>

El 54% de las 80 empresas encuestadas de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Perú, y Venezuela, pertenecientes a diferentes rubros, reveló contar con Centro de Servicios Compartidos. A esto se suma otro 11% que se encuentra en proceso de implementación.

Esta es una tendencia que hace varios años se instaló en Europa y los Estados Unidos y ahora llegó a Latinoamérica, Es un modelo que viene probado y genera importantes beneficios, dado que evita que terceras empresas manejen información sensible de la organización, se ahorran costos y se puede hacer ajustes a los procesos en cada región por cuestiones regulatorias o fiscales, dice Alejandro Abella, consultor de Ernst & Young.

---

<sup>11</sup> <https://www.cronista.com/impresageneral/Centros-de-servicios-compartidos-regionales-Una-tendencia-en-ascenso-en-Latinoamerica-20090921-0006.html> Copyright © www.cronista.com



Servicio a distancia: En un principio, aquellos procesos que son comunes a toda la organización, y pueden manejarse en forma remota, son susceptibles de ser migrados a un CSC. Entre los principales servicios que conforma los CSC están la contabilidad y administración de activos fijos, cuentas por pagar y tesorería. Se trata de procesos altamente estandarizados y sustentados en herramientas tecnológicas.

Implementación del CSC: Las estrategias para implementar los CSC varían de acuerdo a la situación de cada empresa. Según la encuestas de E&Y, la más utilizada fue la implementación paulatina en sus diversas modalidades: por función (36%), por unidad de negocio (32%) y por locación geográfica (23%).

El 99% de los CSC en América latina han sido creados hace menor de 10 años y gran parte de ellos tienen uno y cinco años de existencia.

Motivos para la instalación de un CSC, 76% reducir costos a través de simplificación y estandarización; 56% incrementar la productividad y la excelencia en los servicios para el cliente; 36% adecuarse a los nuevos requerimientos del negocio; 32% mejorar la capacidad e integrar nuevas empresa al grupo; 31% reducir los costos laborales (seleccionar empleados con menores sueldos o ciudades con menores cargas laborales).

#### 2.4.2 Beneficios de la implementación del CSC en los reporting de tesorería

Después de la implementación y configuración de los informes bajo la herramienta Enterprise ERP , de cara al centro de servicios compartidos se logrará consolidar la operación de todas las UN , esto nos facilitará el trabajo a futuro, pues todo será más efectivo y estandarizado, además, tendremos nuevas herramientas a la mano que facilitarán la ejecución de los procesos del área de tesorería con mayor control , comunicación y eficiencia operativa al momento de reportar los informes a casa matriz.

La configuración y estandarización de los flujos de efectivo, acorde la estructura de los informes que se realizan en el área de tesorería permiten disminuir en un 60% las actividades operativas que se venían realizando manualmente para tener como resultado estos informes, este índice nos conlleva a reutilizar el tiempo en nuevas actividades que nos permitan analizar y dar propuesta de valor a la información administrada y reportada. A su vez nos brindan reducción de los costos de personal, debido que la sistematización mitiga la necesidad del recurso humano para la realización de las actividades manuales antes elaboradas.

### **2.5 Marco Conceptual**

Realicen un glosario que nos va a permitir aclarar inquietudes sobre conceptos claves bajo esta investigación:

CSC: Centro de Servicios Compartidos, un Centro de Servicios Compartidos es un modelo de gestión que disminuye costos, simplifica procesos y genera valor. Las organizaciones hoy en día, enfrentan diferentes presiones que las obligan a mejorar los niveles de servicios.

**Cobros operativos:** Son todos aquellos cobros que tiene la empresa, exceptuando los recibidos de otras empresas del grupo y los Ing. Financieros. Van en positivo.

**Pagos Operativos:** Egresos al flujo de caja por la operación, que provengan de empresas diferentes al grupo

**Gastos financieros:** Intereses y comisiones. No entran cuotas por amortizaciones de créditos ni de leasing. Van en positivo si suponen un gasto para la empresa.

**Salarios y recargos salariales:** Valor que se paga por concepto de salarios y los recargos correspondientes

Impuestos a terceros y fuera del Grupo: Impuestos de todo carácter que representa una salida de efectivo.

**Impuestos Intercompañías:** Pago de impuestos a las empresas del grupo

Inversión industrial: Desembolsos relacionados con inversiones industriales (mantenimiento y crecimiento)

**Cesiones industriales:** Venta de activos industriales

**Cesiones financieras:** Venta de Empresas (+ precio de venta de las acciones + deuda - caja)

**Adquisiciones financieras:** Desembolsos relacionados con la adquisición de nuevas acciones (-

precio de compra de las acciones - deuda + caja)

**Titularización de deuda:** Pagos relacionados con factoring, venta de cuentas por cobrar

Caja atrapada nuevos Depósitos LP, Préstamos concedidos.

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

El diseño Metodológico consiste en la recopilación de varias muestras que me ayudaran a desarrollar con éxito el objetivo del trabajo propuesto en esta investigación.

#### **3.1 TIPO DE ESTUDIO**

Muestra el nivel de profundidad con que se va a abordar el objetivo de esta investigación

##### **3.1.1 DESCRIPTIVAS**

Vamos a evaluar el funcionamiento de los CSC centro de servicios compartido y sus buenas prácticas en los reporting del área de tesorería, que nos permita mejorar los tiempos de respuesta y la calidad de los informes. Esto nos permitirá varios factores positivos para la realización de los reporting de Tesorería.

#### **3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

El método de investigación que vamos a optar en este trabajo es la investigación Cuantitativa.

### **3.2.1 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA**

Es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre las variables para determinar sus mediciones y sus correlaciones, y así establecer la fuerza de asociación y las relaciones causa efecto.

### **3.3 TIPOS DE DISEÑOS CUANTITATIVOS**

#### **3.3.1 DISEÑO NO EXPERIMENTAL**

Se usa en investigaciones descriptivas y correlacionales y se realiza sin manipular deliberadamente variables, donde no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables.

No se producen situaciones intencionalmente sino que se observan situaciones existentes, donde las variables independientes ocurren o ya ocurrieron y no es posible manipularlas, sino observarlas así como a sus efectos.

##### **3.3.1.1 MODELOS**

Encuestas de opinión, estudios de las unidades de negocio para evaluar las necesidades

### 3.3.1.2 TIPOS TRANSVERSALES

Se evaluará en el tiempo actual y con el fin de lograr establecer los beneficios en los Reporting del área de Tesorería tras la implementación del Centro de Servicios Compartidos (CSC), se realizarán sesiones de trabajo con algunas Unidades de negocio (U.N) a centralizar, donde se logrará la retroalimentación conjunta al detalle de los procesos planteados. Adicionalmente, gracias a la colaboración de los asistentes, se identificarán mejoras a los documentos del Centro de Servicios Compartidos (CSC) y se contará con el apoyo del personal para lograr efectuar la centralización con su ayuda y disposición.

Trabajos en con las diferentes unidades de negocio en Colombia  
Evidencias de los encuentros del área de tesorería con los equipos de trabajo de las diferentes unidades de negocio.



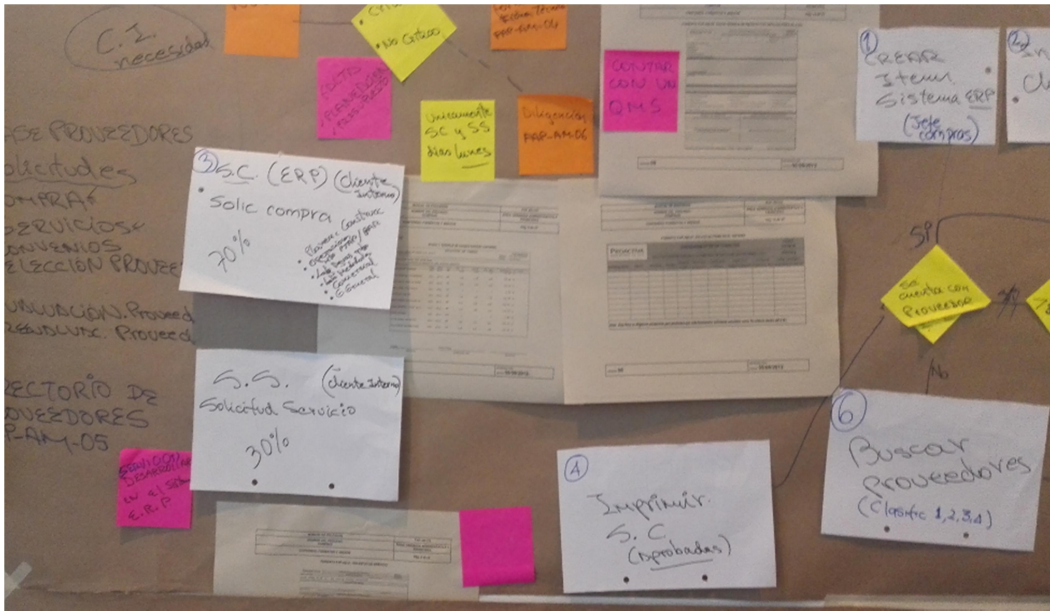
Ilustración 11 Sesiones de trabajo con el equipo de Santa Marta



**Ilustración 12 Sesiones de trabajo con el equipo de Cúcuta**



**Ilustración 13 Sesiones de trabajo con el equipo Valle**



**Ilustración 14 Sesiones de trabajo con el equipo Tunja**



**Ilustración 15 Sesiones de trabajo grupo de Montería.**



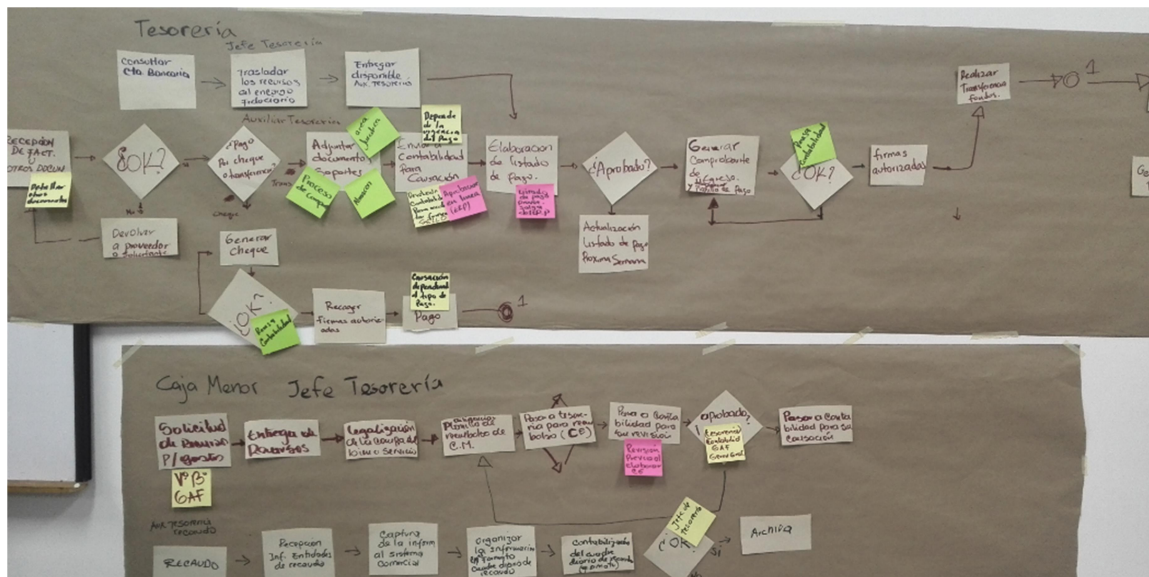


Ilustración 16 Sesiones de trabajo grupo Bogotá

Las unidades de negocio U.N compartieron información clave para recopilar la puesta en marcha del Centro de servicios compartidos CSC, la cual se tuvo en cuenta para la construcción de los documentos finales y la implementación de las actividades definidas en el la situación objetivo de la sistematización de los flujos de efectivo en el sistema Enterprise ERP para la elaboración de los reporting del área de tesorería.

### **3.4 TIPOS DE MUESTREO**

#### **3.4.1 MUESTRAS NO PROBABILÍSTICAS**

La elección no depende de una probabilidad, sino de causas dependientes de la investigación. Vamos a evaluar si la implementación del centro de servicios compartidos en el área de tesorería para los reporting de tesorería son beneficios para elaboración del mismo y que ventajas contrae esto.

### **3.5 SÍNTESIS DE LAS FASES DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.5.1 Periodo de transición**

Durante este periodo, el Centro de Servicios Compartidos (CSC), las áreas internas y las empresas del grupo de Veolia realizarán los ajustes en los flujos de efectivo en el sistema Enterprise s, los cuales aplicarán durante el periodo de estabilización del servicio, el cual tendrá una duración de tres (3) meses, contados a partir de la puesta en producción del Centro de Servicios Compartidos (CSC). Cada mes se realizará una revisión de los resultados obtenidos de acuerdo a las causaciones de los pagos, es decir que cada vez que se realice una causación de salida de dinero se deba clasificar de manera correcta en el flujo de efectivo que se clasifique; lo cual permite elaborar los reporting de manera automática, precisa y confiable.

### **3.5.2 Período de operación**

A partir del cual se realizarán validaciones trimestrales para la optimización y ajuste de los flujos de efectivo clasificados de manera adecuada definidos inicialmente en la fase de transición. Durante el resto del periodo ya se deben ser descargados y validados todos los reporting del área de Tesorería de manera sistemática y no manual como se realizaba antiguamente. En ambas validaciones se tendrán en cuenta las condiciones dadas para la prestación del servicio frente a las requeridas, de tal forma que se asegure la total viabilidad del cumplimiento del servicio.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Reporting en el área de tesorería del grupo Veolia**

Centralizar las U.N unidades de negocio en diferentes fases, esto con el objetivo de no afectar la operación del negocio y tener un plan de choque frente a los impactos que generen los cambios dentro de la organización.

De cara a casa matriz el grupo Veolia genera 2 informes que son los siguientes: EFN endeudamiento financiero neto y cash forecast, estos informes tiene como misión brindar seguimiento y control de las operaciones de los contratos de Colombia. Estos informes se realizan Mensual y semanalmente paulatinamente y se realizan bajo información real del periodo vencido.

El flujo donde podemos resumir las actividades que se realizan para obtener estos informes se rige a partir del siguiente gráfico:

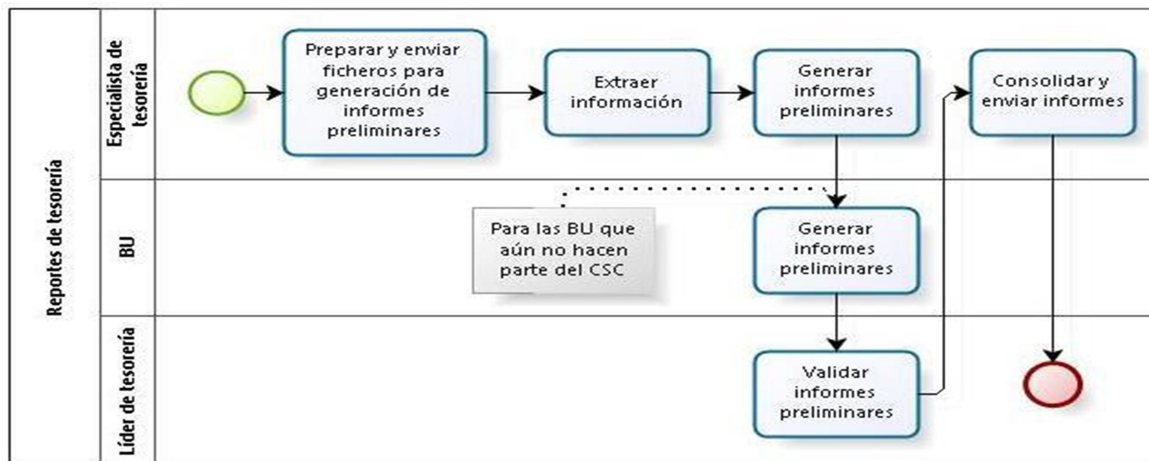


Ilustración 17 Informes de tesorería grupo Veolia – EFN y Cash Forecast

## 4.2 Endeudamiento financiero neto EFN

Contiene la lista de todos los conceptos por los cuales se puede afectar el efectivo.

Explica las razones por las cuales se debe clasificar en una u otra categoría el total de los recursos de efectivo, esto se debe conciliar con el saldo de contabilidad. Esta clasificación es la que se tiene en cuenta en la hoja de Restringido de la posición bancaria y que en general se clasifica bajo tres conceptos en los casos de Veolia a nivel Colombia, así:



Ilustración 18 Clasificación del efectivo en el informe de tesorería EFN

Contiene la estructura en la que se organiza la información en los meses que se requiere y por cada una de las unidades de negocio. En esta estructura se debe iniciar del saldo real del EFN del periodo anterior y diligenciar los valores de la última versión del presupuesto de tesorería, que son los mismos datos con los que se hace el comparativo en el archivo de la posición

bancaria en la hoja de reporte diferencias, adicional a ello se debe registrar la información real del mes a analizar y todos los valores deben ir en miles de pesos

#### 4.2.1 Como se puede sistematizar el informe EFN

La finalidad que se desarrolló fue de elaborar lógicamente la sistematización por medio de la herramienta contable Enterprise los flujos de efectivo y como resultado obtener el informe detallado a continuación:

1. Ingresar al ERP por la siguiente ruta:

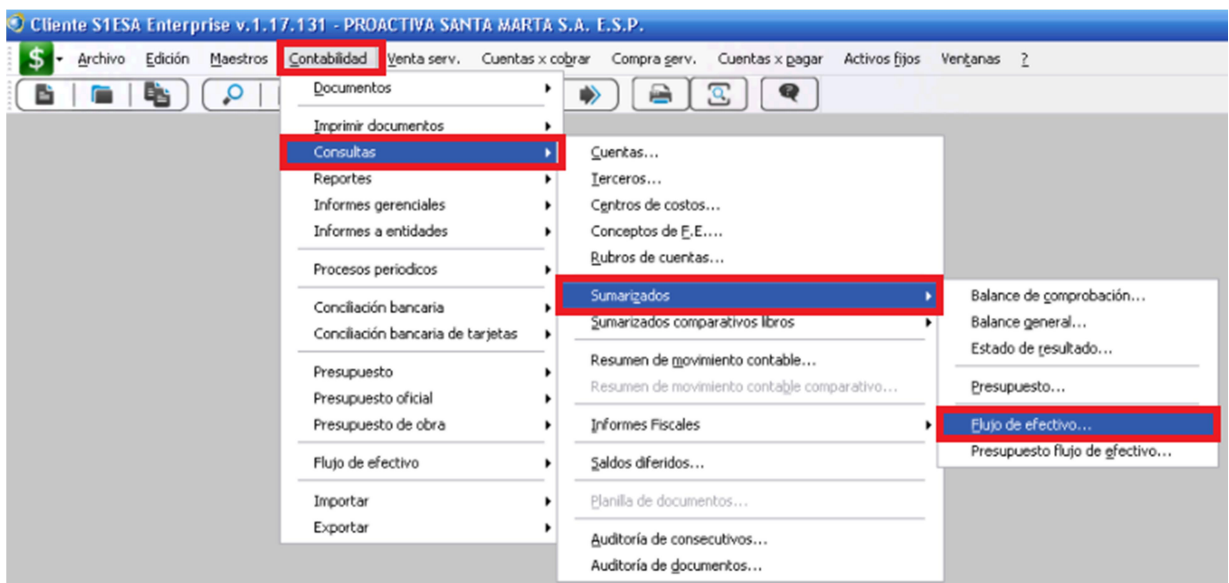
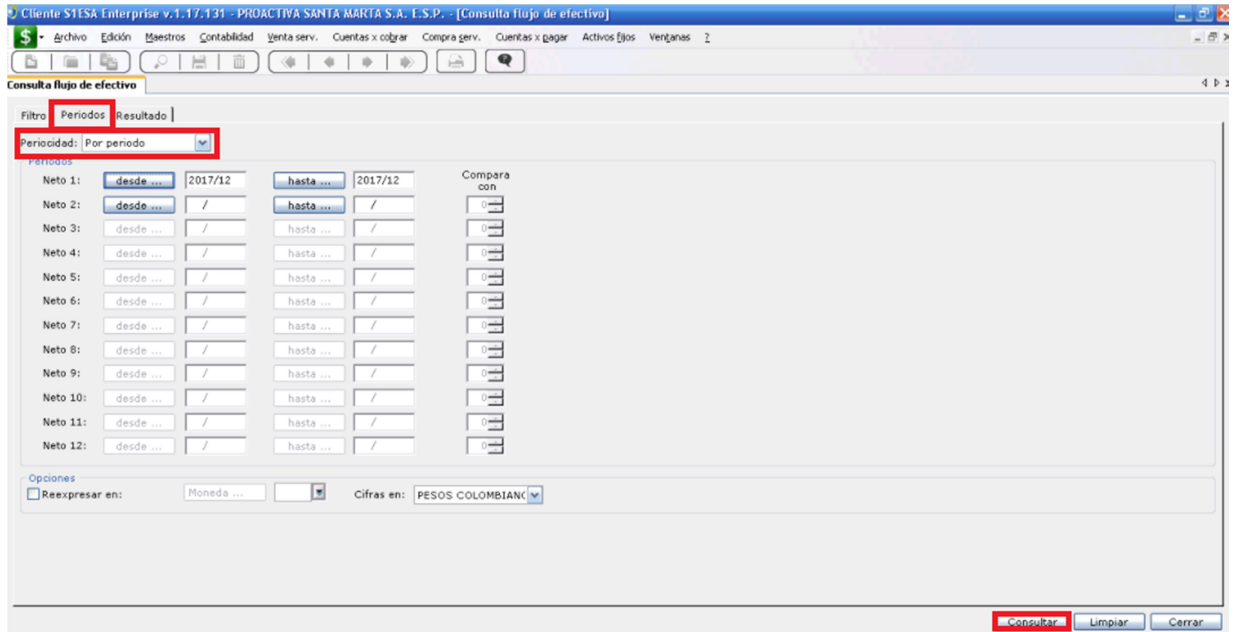


Ilustración 19 ERP Enterprise, es un software contable donde se administra la información financiera del grupo Veolia.

## 2. Seleccionar periodo y hacer clic en consultar



## 3. Se visualiza la consulta como se ve a continuación:

Cliente SIESA Enterprise v.1.17.131 - PROACTIVA SANTA MARTA S.A. E.S.P. - [Consulta flujo de efectivo]

Archivo Edición Maestros Contabilidad Venta serv. Cuentas x cobrar Compra serv. Cuentas x pagar Activos Fijos Ventanas ?

Consulta flujo de efectivo

Filtro Períodos Resultado

No. 10284 <Predeterminado>

Arrastre hasta aquí un título de columna para agrupar los elementos por este criterio con botón derecho del mouse.

F.E.	Desc. F.E.	C.O.	U.N.	N1 (2017/12 a 2017/12)	N3	N4	N5	N2	N6	N7	N8	N9	N10	N11	N12
10101	RECAUDO	001	102	\$ 3.214.366.951,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
10103	INGRESOS PARA TERCEROS	001	102	\$ 1.806.648.259,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
10104	OTROS INGRESOS	001	102	\$ 105.850.871,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
10105	TRASLADOS BANCARIOS	001	102	\$ -1.285.693.904,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
10106	REINTEGRO DE GASTOS	001	102	\$ 998.990,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
10107	MOVIMIENTOS TERCEROS -METROAGUA-ESSMAR	001	102	\$ 221.337.424,80	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20101	COSTO PERSONAL	001	102	\$ -533.296.541,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20102	MATERIALES CONSUMO	001	102	\$ -850.425.956,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20103	IMPTE MAQUINARIA Y EQUIPO	001	102	\$ -46.136.999,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20104	SUBCONTRATISTAS	001	102	\$ -1.267.845.540,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20105	GASTOS ASOCIADOS AL CONTRATO	001	102	\$ -782.455,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20106	COSTE OFICINA	001	102	\$ -2.309.529,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20107	GASTOS DE VIAJE Y REPRESENTACION	001	102	\$ -2.029.850,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20108	GASTOS COMERCIALES	001	102	\$ -12.648.762,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20109	OTROS GASTOS GENERALES Y DE ADMON	001	102	\$ -110.561.269,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20201	REINTEGROS	001	102	\$ -45.906.137,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20302	IMPUESTO RIQUEZA	001	102	\$ -93.030.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20403	GASTOS BANCARIOS	001	102	\$ -2.529.572,47	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20501	COMPRA ACTIVOS FIJOS	001	102	\$ -16.954.245,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

Consultar Limpiar Cerrar

Ilustración 20 Estructura de los flujos de efectivo informe EFN

A Continuación se observa la estructura del informe de endeudamiento financiero neto, que es a dónde trabajamos para lograr la emisión de los datos allí solicitados de manera rápida por medio de los flujos de efectivo debidamente clasificados:

COLOMBIA ORIENTE Moneda	abr-16	abr-16	
	KCOP		
	abr-16	REAL	PPTO
<b>Cobros operativos</b>			
Coste de personal		Diligenciar con la información real	Diligenciar con la infirmación del presupuesto
Materiales de consumo			
Mantenimiento de Maquinaria, Equipos e Instalaciones			
Subcontratistas			
Gastos asociados al contrato			
Coste de Oficinas			
Gastos de viaje y representación			
Gastos comerciales			
Otros gastos generales y de administración			
IVA			
<b>Pagos operativos</b>		0	0
<b>Cash flow operativo</b>		0	
<b>Cobros Intergrupo</b>			
<b>Pagos Intergrupo</b>			
<b>Impuestos de sociedades</b>			
<b>Gastos financieros</b>		Diligenciar con la información real	Diligenciar con la infirmación del presupuesto
<b>Inversiones Inmovilizado</b>			
<b>Inversiones financieras</b>			
<b>Socios Externos</b>			
<b>Aportaciones de Capital</b>			
<b>Cash Flow Total</b>		0	0
<b>EFN</b>	0	Saldo inicial	0
<b>Limite Crédito</b>			
<b>Capacidad Financiera</b>		0	0
Saldo tesorería para operaciones			
Depósitos, fianzas, fideicomisos, scrow accounts, etc.			
<b>ENDEUDAMIENTO FINANCIERO BRUTO</b>	0	0	0

Ilustración 21 Estructura del informe de tesorería EFN



Detalle de tesorería: Esta hoja contiene el detalle de lo disponible y no disponible en cuento a los productos de tesorería, de la siguiente manera:

TIPO	CATEGORIA	EMPRESA	BANCO	DIVIS.	31-12-15	31/02/2016
CAJA	CATEGORIA 3	PROACTIVA ORIENTE	CAJA	COP	-2.500.000	
CAJA	CATEGORIA 3	PROACTIVA ORIENTE	CONAVI - BANCOLOMBIA	COP	0	
CAJA	CATEGORIA 3	PROACTIVA ORIENTE	DAVIVIENDA	COP	-495.013.939	
CAJA	CATEGORIA 4	PROACTIVA ORIENTE	DAVIVIENDA	COP	11.855.206	
CAJA	CATEGORIA 3	PROACTIVA ORIENTE	DAVIVIENDA	COP	-1.766.961	
CAJA	CATEGORIA 4	PROACTIVA ORIENTE	DAVIVIENDA	COP	402.023	
CAJA	CATEGORIA 3	PROACTIVA ORIENTE	BBVA	COP	-7.066.694	
CAJA	CATEGORIA 4	PROACTIVA ORIENTE	BBVA	COP	-2.620	
FIDEICOMISO	CATEGORIA 3	PROACTIVA ORIENTE	DAVIVIENDA - E. FIDUCIARIO	COP	-332.393	
FIDEICOMISO	CATEGORIA 3	PROACTIVA ORIENTE	BBVA - E. FIDUCIARIO	COP	0	
CAJA	CATEGORIA 3	PROACTIVA ORIENTE	BBVA	COP	-1.807.118.607	
CAJA	CATEGORIA 4	PROACTIVA ORIENTE	BBVA	COP	100.480.972	
FIDEICOMISO	CATEGORIA 3	PROACTIVA ORIENTE	DAVIVIENDA - E. FIDUCIARIO	COP	-12.759.855	
FIDEICOMISO	CATEGORIA 4	PROACTIVA ORIENTE	DAVIVIENDA - E. FIDUCIARIO	COP	-172.001	

Ilustración 22 Detalle de las categorías del disponible de cada unidad de negocio.

Descripción del archivo:

Tipo

- CAJA: efectivo ingresado en cuentas bancarias con disponibilidad inmediata.
- IMPOSICION A PLAZO FIJO (IPF): efectivo ingresado a favor de una entidad por un tiempo determinado a cambio de rentabilidad fija o variable.
- FIDEICOMISO: cuenta de efectivo de uso restringido la cual depende del cumplimiento de ciertas condiciones contractuales.
- BONOS: títulos de deuda o similares comprados por la empresa.
- OTROS: cualquier otra cuenta de tesorería que no forma parte de las anteriores categorías.
- Empresa: Según la unidad de negocio se digita el nombre de la compañía.
- Banco: Se digita el nombre del banco.
- Divisa: Pesos Colombianos COP o según sea el caso.

### 4.3. Cash forecast

La finalidad de este reporte es informar semanalmente a casa matriz los movimientos reales de efectivo de la semana inmediatamente anterior y la proyección a 5 semanas de los ingresos, egresos de efectivo y deudas de cada una de las unidades de negocio. Para esto, se extrae la información del ERP y las entidades bancarias para cada una de las unidades de negocio, se consolida y se reporta por medio del aplicativo web “Taiga”.

A continuación se especifica el manejo del archivo para reportar en el Cash Forecast semanal:

1. Se registran los ingresos o pagos de la semana inmediatamente anterior (real):

CASH OUT = SIGNO NEGATIVO		hasta 31/12/2011	
Apertura/Of	Posición tesorería apertura /Opening treasury		-9.091.198
Apertura/Of	Saldos bancarios / Bank balance	(a) +/-	106.711
	Cuentas Corrientes Intragrupa / Intercompany Current accounts	+/-	-9.197.908
	<b>CF Operativo / Operating Flows</b>		0
	Cobros operativos / Operating cash in	+	
	+ Cobros o - Pagos Operativos Intragrupos +/-	+/-	
	Pagos operativos / Operating disbursements	-	
	<b>Nóminas e Impuestos / Payroll and Tax</b>		0
	Nóminas - salarios, recargos salariales / Payro	-	
	Impuestos terceros, Fuera Grupo / Third party	-	
	Impuestos Interco. / Intercompany Taxes	-	
	<b>Cesiones y Adquisiciones, inversiones indust</b>		0
	Inversiones Industriales / Industrial investme	-	
	Cesiones Industriales / Industrial Disposals	+	
	Cesiones Financieras / Financial Disposals	+	
	Adquisiciones Financieras / Financial Acquit	-	
	Flujos Financieros / Financial Flows		0

<b>Flujos Financieros / Financials Flows</b>		<b>0</b>
<i>Flujos con Terceros - Fuera Grupo/ Third party flows</i>		<b>0</b>
	Titularización de deuda / Factoring / Securitizaci	+
	Nuevos Depósitos LP, Préstamos concedidos (c)	-
	Reembolso - Depósito LP, Préstamo o caja de	+
	Nuevo Préstamo recibido - importe del principal	+
	Reembolso, Amortización Préstamo recibido - no	(b) -
	Intereses Depósitos o Préstamos / Deposits	+/-
	Otros Flujos Financieros / Others Financial F	+/-
<i>Flujos Intragrupo / Intercompany flows</i>		<b>0</b>
	Nuevos Depósitos o Préstamos concedidos	-
	Nuevos Préstamos recibidos - importe no	(b) +
	Reembolso, Amortización Préstamos recibidos / Reir	-
	Intereses Depósitos o Préstamos / Deposits	+/-
	Dividendos cobrados o pagados / Dividends	+/-
	Aumento de Capital / Capital Increase	+/-
	Otros Flujos Financieros / Others Financial F	+/-
<b>Necesidades (-) o Excedentes (+) de tesorería</b>		<b>0</b>

<b>Equilibrio /</b> Balancing	<b>Equilibrio / Balancing</b>	Aquí in	<b>0</b>
	Cuentas Bancarias - necesidades o exced	in -/out	<b>0</b>
	Cuentas corrientes Interco. - necesidades	in -/out +	
	<b>Control</b>		Balanced
<b>Cierre / Cl</b>	<b>Posición de Cierre / Closing position</b>		<b>-9.091.198</b>
	Saldos Bancarios / Bank balance		<b>106.711</b>
	Saldos Cuentas corrientes Interco. / Intercompany Current accounts		<b>-9.197.908</b>
	Saldo de Deuda		<b>354.620</b>

Ilustración 23 Fichero de la estructura del informe Cash Forecast de Tesorería – frecuencia semanal

#### 4.4. Como se puede sistematizar el informe Cash Forecast

La información se extrae del ERP de acuerdo a la clasificación de los flujos de efectivo pagados en esa semana

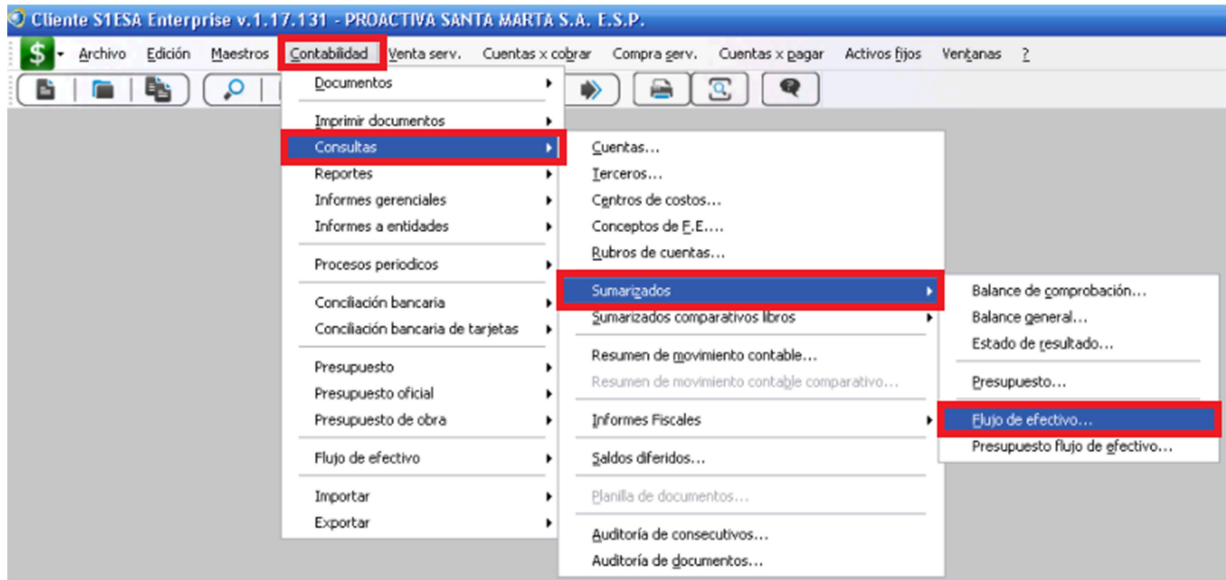
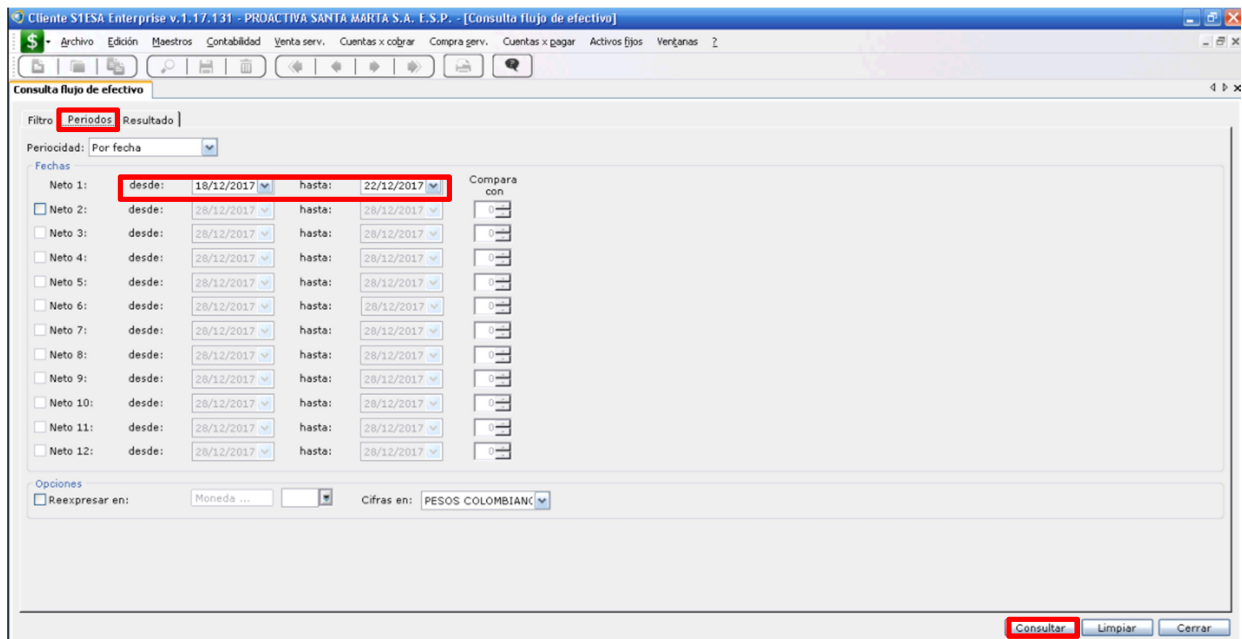


Imagen 23 ERP, sistematización de los flujos de efectivo



Cliente SIFSA Enterprise v.1.17.131 - PROACTIVA SANTA MARTA S.A. E.S.P. - [Consulta flujo de efectivo]

Archivo Edición Maestros Contabilidad Venta serv. Cuentas x cobrar Compra serv. Cuentas x pagar Activos fijos Ventanas ?

Consulta flujo de efectivo

Filtro | Periodos Resultado

No. 10284 Predeterminado

Arrastre hasta aquí un título de columna para agrupar los elementos por este criterio con botón derecho del mouse.

F.E.	Desc. F.E.	C.O.	U.N.	N1:(12/18/2017 a 12/22/2017)	N3	N4	N5	N2	N6	N7	N8	N9	N10	N11	N12
10104	OTROS INGRESOS	001	102	\$ 105.850.871,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
10106	REINTEGRO DE GASTOS	001	102	\$ 998.990,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20107	GASTOS DE VIAJE Y REPRESENTACION	001	102	\$ -1.423.700,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20108	GASTOS COMERCIALES	001	102	\$ -7.458.600,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20109	OTROS GASTOS GENERALES Y DE ADMON	001	102	\$ -9.647.774,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
10105	TRASLADOS BANCARIOS	001	102	\$ -12.943.297,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20103	MMTO MAQUINARIA Y EQUIPO	001	102	\$ -16.834.932,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20501	COMPRA ACTIVOS FIJOS	001	102	\$ -16.954.245,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20104	SUBCONTRATISTAS	001	102	\$ -134.168.120,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
10103	INGRESOS PARA TERCEROS	001	102	\$ -180.369.998,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
10107	MOVIMIENTOS TERCEROS -METROAGUA-ESSMAR	001	102	\$ -198.783.603,20	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20102	MATERIALES CONSUMO	001	102	\$ -263.453.105,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

Consultar Limpiar Cerrar

#### Ilustración 24 Resumen de los flujos de efectivo

1. Se proyectan 5 semanas de acuerdo a las facturas causadas en contabilidad, se recibe por parte del líder de tesorería, la programación de pagos por parte de las UN la cual es aprobada por el GAF y se plasman en el formato PC-INV-RG-01-ColombiaCashforecast.

Se realiza la proyección de las siguientes cinco semanas, según las fechas calendario en que se reciben los ingresos y se realizan los pagos más significativos, tales como impuestos, aportes parafiscales, nómina y programación de proveedores.

PROGRAMACION DE PAGOS							FECHA PAGO				
PROACTIVA DOÑA JUANA E.S.P. S.A.							11/10/2017				
830068204-1							09:13:26 AM				
Programa Pago #: 1							COP-PESOS				
Fecha de Pago: 11/10/2017							Moneda:				
Cuenta:							Nro. cuenta:				
Proveedor	Razón Soc	Forma de Pago	Sal	Programa	P Programa		oct-11	oct-20	oct-27	nov-03	nov-10
860026244-001	FIGUEROA & CASTILLO LTDA	Cheque	\$790.460,00			\$790.460,00	\$790.460,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Notas: FCT 4615 RENOVACION SOAT VEHICULO CHEVROLET							\$790.460,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
52475836-001	MANCERA BARRIGA ALEJIAN	Cheque	\$10.000,00			\$10.000,00	\$10.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Notas: LEGALIZACION ANTICIPO DOTACION LEGAL MES DE AGOSTO 2016							\$10.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
900233668-001	PROACTIVA CHICAMOCHA S	Cheque	\$970.958,00			\$970.958,00	\$970.958,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Notas: SALDOS INICIALES A 31 DE DICIEMBRE DE 2014							\$970.958,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
830068202-001	SN AUDIT AND CONSULTING I	Cheque	\$2.591.578,00			\$2.591.578,00	\$2.591.578,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Notas: FAC 8504 REVISORIA FISCAL AGOSTO 2017							\$1.295.789,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
CCA-00000205-00								\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Notas: FAC 8516 REVISORIA FISCAL SEPTIEMBRE 2017							\$1.295.789,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Observaciones: (*)= Abono a proveedor							\$3.392.038,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

Ilustración 25 Proyección de las previsiones de pagos del informe cash Forecast

	Semana anterior W38					
	W39	W40	W41	W42	W43	
	Desde 18/9/2017 Hasta 24/9/2017	Desde 25/9/2017 Hasta 1/10/2017	Desde 2/10/2017 Hasta 8/10/2017	Desde 9/10/2017 Hasta 15/10/2017	Desde 16/10/2017 Hasta 22/10/2017	Desde 23/10/2017 Hasta 29/10/2017
<b>Posición tesorería apertura / Opening treasury position</b>	2.389.354	1.688.709	1.376.147	1.152.947	1.082.397	2.129.397
Saldos bancarios / Bank balance (a) +	1.026.586	1.113.956	801.394	578.194	507.644	1.554.644
Cuentas Corrientes Intragrupos +	1.362.768	574.753	574.753	574.753	574.753	574.753
<b>CF Operativo / Operating Flows</b>	-311.929	-10.000	-120.000	-40.000	1.050.000	-30.000
Cobros operativos / Operating cash in +	1.076.644	20.000	10.000	10.000	1.500.000	20.000
+ Cobros o - Pagos Operativos Intragrupos +	-15.420					
Pagos operativos / Operating disbursements -	-749.296	-30.000	-130.000	-50.000	-450.000	-50.000
<b>Nóminas e Impuestos / Payroll and Tax</b>	-6.526	-290.000	-96.000	-3.000	-3.000	-290.000
Nóminas - salarios, recargos salariales / Payroll -	-6.526	-290.000	-96.000	-3.000	-3.000	-290.000
Impuestos terceros, Fuera Grupo / Third party T -						
Impuestos Intercio / Intercompany Taxes -						
<b>Cesiones y Adquisiciones, inversiones industrial</b>	0	0	0	0	0	0
Inversiones Industriales / Industrial Investment -						
Cesiones Industriales / Industrial Disposals +						
Cesiones Financieras / Financial Disposals +						
Adquisiciones Financieras / Financial Acquis -						
<b>Flujos Financieros / Financials Flows</b>	-218.033	-12.562	-7.200	-27.550	0	-37.700
Flujos con Terceros - Fuera Grupo / Third party fl	-25.068	-12.562	-7.200	-27.550	0	-37.700
Titularización de deuda / Factoring / Securiz +						
Nuevos Depósitos LP, Préstamos conc (c) -						
Reembolso - Depósito LP, Préstamo o caja +						
Nuevo Préstamo recibido - importe del princi +						
Reembolso, Amo. Préstamo recibido - (b) -	-14.740	-10.654	-4.000	-26.250		-25.400
Intereses Depósitos o Préstamos / Deposits +	-10.328	-1.908	-3.200	-1.300		-12.300
Otros Flujos Financieros / Others Financial F +						

Ilustración 26 Proyección de 5 semanas cash forecast



Posteriormente se revisa el saldo de las obligaciones financieras pendientes a la fecha, consultando en el libro auxiliar del sistema ERP y registrándose en la casilla Saldo de Deuda:

Cierre / Closs	<b>Posición de Cierre / Closing position</b>	<b>1.676.298</b>
	Saldos Bancarios / Bank balance	<b>617.083</b>
	Saldos Cuentas corrientes Interco. / Intercompany Current accounts	<b>1.059.215</b>
	<b>Saldo de Deuda</b>	<b>1.789.063</b>

Ruta para consulta del libro auxiliar en el ERP:

**Ilustración 27** Como consultar los saldos de los libros auxiliares en el ERP

**Ilustración 28 Enterprise ERP, Sistema contable y financiero donde se sistematizan los informes**

#### **4.4.1 Configuración de los flujos de efectivo del ERP**

Reconociendo la necesidad de la estructuración y sistematización de los flujos de efectivo de todas las unidades de negocio del grupo Veolia, se procede a utilizar la herramienta Enterprise ERP para dar solución a las necesidades, se realiza la configuración de los flujos de efectivo de acuerdo a la siguiente estructura:



## ***ESTRUCTURA***

***PAGOS OPERATIVOS***

***PAGOS INTRAGRUPOS***

***IMPUESTO DE SOCIEDADES***

***GASTOS FINANCIEROS***

***INVERSIONES INMOVILIZADO***

***PAGOS A SOCIOS EXTERNOS***

## ***INGRESOS***

**Ilustración 29 Estructura de los centros de costos a configurar en el Sistema Enterprise ERP.**

El sistema Enterprise es muy dinámico y nos permite configurar los flujos de efectivo para facilitar la elaboración dinámica de los informes EFN y CASH FORECAST. El objetivo de esta actividad es unificar los criterios de los flujos de efectivo y sistematizar la elaboración de los informes antes mencionados para que al centro de servicios compartidos les facilite el suministro, análisis y reportes de la información allí plasmada.

Esta configuración se realiza de la siguiente manera:

**Ilustración 30 Configuración de los flujos de efectivo de acuerdo a la necesidad de los informes**

#### **4.5. Beneficios y resultados de la implementación del centro de servicios compartidos en el área de tesorería.**

Después de la implementación y configuración de los informes bajo la herramienta Enterprise ERP , de cara al centro de servicios compartidos se logrará consolidar la operación de todas las UN , esto nos facilitará el trabajo a futuro, pues todo será más efectivo y estandarizado, además, tendremos nuevas herramientas a la mano que facilitarán la ejecución de los procesos del área de tesorería con mayor control , comunicación y eficiencia operativa al momento de reportar los informes a casa matriz.

La configuración y estandarización de los flujos de efectivo, acorde la estructura de los informes que se realizan en el área de tesorería permiten disminuir en un 60% las actividades operativas que se venían realizando manualmente para tener como resultado estos informes, este índice nos conlleva a reutilizar el tiempo en nuevas actividades que nos permitan analizar y dar propuesta de valor a la información administrada y reportada. A su vez nos brindan reducción de los costos de personal, debido que la sistematización mitiga la necesidad del recurso humano para la realización de las actividades manuales antes elaboradas.

## 5. CONCLUSIONES

Todo el grupo Veolia Logró consolidar la operación de todas las Unidades de negocio (UN) en el Centro de Servicios Compartidos (CSC), esto facilita el trabajo, brindando a nuestros socios información confiable y respaldada por lo real causado en el Sistema enterprise al momento de generar los reporting en el área de Tesorería.

Se diseñó la estandarización del Centro de Servicios Compartidos (CSC) con unos procesos alineados con las políticas del grupo que nos va a permitir Integrar la operación de todas las (U.N) unidades de negocio, para lograr un único resultado de Veolia en Colombia, replicando las políticas de tesorería en todas las unidades de negocio y sistematizamos una herramienta para el manejo de la información que fue el sistema contable (ERP) Enterprise

Los beneficios de la puesta en marcha del Centro de Servicios Compartidos (CSC) al momento de generar los reporting en el área Tesorería del grupo Veolia, a través de la implementación de la sistematización del sistema Enterprise (ERP), nos permitirá ser más eficientes y efectivos al momento de enviar la información de los reportes de tesorería

**Ilustración 32 Empresas en las cuales ya opera el centro de servicios compartidos en Colombia CSC.**

## **BIBLIOGRAFÍA**

100, T. T. (2016). *www.tholons.com / "Tholons Top 100 Outsourcing Destinations.*



Buenaventura, C. M. (2016). *Monografía, los centros de servicios compartidos, una estrategia empresarial competitiva*. Medellín.

Colombia, E. (2018). *Consultoría en los procesos de adaptación del CSC*. Ejecutivo, Cundinamarca, Bogotá.

Colombia, G. V. (2016). *Sistema integral de gestión*. Colombia: Procedimientos Reportig Tesorería a nivel País.

Colombia, G. V. (2018). *Reseña histórica del grupo en Colombia*. Bogotá, Bogotá.

Copyright. (s.f.). <https://www.cronista.com/impresageneral/Centros-de-servicios-compartidos-regionales-Una-tendencia-en-ascenso-en-Latinoamerica-20090921-0006.html> Copyright © [www.cronista.com](http://www.cronista.com). Obtenido de [www.cronista.com](http://www.cronista.com).

Destinations, “. T. (2016). [www.tholons.com/2016](http://www.tholons.com/2016). Obtenido de Con información y cifras de [www.tholons.com](http://www.tholons.com)

Lopez, A. H. (s.f.). [http://oa.upm.es/42656/1/TFM\\_ANTONIA\\_HERRAIZ\\_LOPEZ.pdf](http://oa.upm.es/42656/1/TFM_ANTONIA_HERRAIZ_LOPEZ.pdf).

Ma. Antonia Herráis López. (30 Junio 2016). *Universidad Politécnica de Madrid, Trabajo de grado Maestría, Los centros de servicios compartidos: Razones, pros y contras en el ámbito financiero* . Madrid -España.

Procolombia, P. E. (2015). <http://www.inviertaencolombia.com.co/ssectores/centros-de-servicios-compartidos.html>.

Salazar. (2016).

[http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3748/1/Centros\\_%20Servicios\\_%20Compartidos\\_Salazar\\_2016.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3748/1/Centros_%20Servicios_%20Compartidos_Salazar_2016.pdf).

KPMG. (2012). Get More Value: Today's Global Business Services go far beyond cost savings alone. Recuperado el 11 de Septiembre de 2013, en <https://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/ssoa-global-business-services-brochure.pdf>

KPMG. Global Business Services Excellence - enhancing the business model for competitiveness. 2012. Recuperado el 17 de Octubre de 2013.

<http://www.kpmginstitutes.com/shared-services-outsourcing-institute/insights/2012/pdf/global-business-services-innovation-3166.pdf>

Sue Danino, B. H. (2012). Global Business Services Taking Business Support Functions on the Next Level. ISG Information Services Group. Recuperado el 12 de Octubre de 2013, en [http://www.isg-one.com/knowledgecenter/whitepapers/private/papers/White\\_paper\\_-\\_Global\\_Business\\_Services.pdf](http://www.isg-one.com/knowledgecenter/whitepapers/private/papers/White_paper_-_Global_Business_Services.pdf)