

Maestría en

**DIRECCIÓN FINANCIERA CON MENCIÓN EN
MERCADOS INTERNACIONALES**

**Trabajo de grado previa a la obtención de
título de Magister en Dirección Financiera
con mención en Mercados
Internacionales**

AUTORES: José Luis Farfán Miranda
Jenny Alexandra Merchán Pilamunga
David Alexander Ríos Nole
Jonathan Andrés Sarmiento Baquero

Creación de un centro de servicios compartidos para el área
de tesorería de Logiztik Alliance Group

CERTIFICACIÓN

Nosotros, José Luis Farfán Miranda, Jenny Alexandra Merchán Pilamunga, David Alexander Ríos Nole, Jonathan Andrés Sarmiento Baquero, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



José Luis Farfán Miranda



Jenny Alexandra Merchán Pilamunga



David Alexander Ríos Nole



Jonathan Andrés Sarmiento Baquero

Nosotros, Esteban Arias Maune y José María Alarcón declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: José Luis Farfán Miranda, Jenny Alexandra Merchán Pilamunga, David Alexander Ríos Nole, Jonathan Andrés Sarmiento Baquero, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Esteban Arias Maune
Coordinador UIDE

José María Alarcón
Coordinador EIG

Dedicatoria y Agradecimientos

Agradezco a mis padres Jhon Farán y Gloria Miranda por darme siempre su apoyo incondicional, a mi amada esposa Ivonne Cevallos y mis queridos hijos Allison y José Elías, que constituyen mi fuerza y mi fuente de inspiración constante

José Luis Farfán

Expreso mi gratitud primero a Dios por ser el faro que ilumina siempre mi camino y a mis hijos por su apoyo, en todo este año. Este logro también es suyo.

Jenny Merchán

Agradezco a Dios, a mis padres Rodrigo y Ceci, mis abuelos Rosita y Cesar por siempre guiarme y brindarme todo su apoyo incondicional.

David Ríos

"Todo logro en mi vida está motivado y dedicado a mi amada familia. Karlita y Martín, su apoyo incondicional y amor son mi fuerza, gracias por estar siempre a mi lado."

Andrés Sarmiento

Índice General

Resumen	8
Abstract.....	9
Capítulo I	10
Antecedentes.....	10
1. Contexto	10
1.1.1. <i>Misión</i>	10
1.1.2. <i>Valores Corporativos</i>	10
1.1.3. <i>Servicios</i>	11
1.1.4. <i>Responsabilidad Social</i>	12
1.1.5. <i>La participación en el mercado</i>	13
1.2. Descripción del Problema	14
1.2.1. <i>Definición del problema</i>	14
1.2.2. <i>Objetivo del Proyecto PBL</i>	14
Capitulo II.....	15
Marco Teórico.....	15
2.1. Que es un centro de servicios compartidos (CSC)	15
2.1.1. <i>De que se trata un Centro de Servicios Compartidos</i>	16
2.2. Beneficios del Centro de Servicios Compartidos	17
2.2.1. <i>Cuantificables</i>	17
2.2.2. <i>No cuantificables</i>	18
2.3. Diferencias CSC), Centralización y Descentralización.....	19
2.3.1. <i>Procesos</i>	20
2.3.2. <i>Tecnología</i>	20
2.3.3. <i>Gente</i>	20
2.4. Modelo de CSC con Relación a un Modelo tradicional	21
2.5 Tesorería	24
2.5.1. <i>Diferencia entre Contabilidad y Tesorería</i>	25
2.6. El responsable de Tesorería.....	26
2.7. Funciones de la Tesorería.....	27
2.8. Cash Management en la Tesorería	30
2.9. Gestión de la tesorería internacional	31
Capitulo III.....	32
Metodología	32
3.1 Que es Big Data.....	32

3.1.1	<i>Análisis Descriptivo y Geoanalítica</i>	32
3.1.2	<i>Analítica Diagnostica</i>	34
3.1.2.1	Gestión de Cobros. La administración de la recuperación de la	36
3.1.2.2	Administración de Desembolso a Proveedores. La gestión efectiva de pagos	36
3.1.3.	<i>Analítica Predictiva</i>	38
Capitulo IV	39
Propuesta	39
4.1 Tesorería Ecuador	39
4.1.1	<i>Organigrama Tesorería Ecuador</i>	39
4.1.2	<i>Funciones del departamento de Tesorería</i>	39
4.1.3	<i>Políticas del Departamento de Tesorería</i>	40
4.1.4.	<i>Política de Pagos</i>	42
4.1.5.	<i>Política de pago de fincas</i>	44
4.1.6.	<i>Políticas de tesorería relacionadas a Inversiones.</i>	44
4.1.7.	<i>Cartera de Inversión</i>	45
4.1.8.	<i>Regularización Internacional</i>	46
4.2. Gestión del CSC	49
4.2.1	<i>Organigrama de Tesorería CSC</i>	49
4.2.2	<i>Propuesta Valor:</i>	52
4.2.3	Canales de comunicación.....	53
4.2.4	<i>Actividades clave</i>	55
4.2.5	<i>Estructura de costos</i>	56
5.2.6	<i>Estandarización de Informes</i>	57
4.2.7	<i>Propuesta de sistema</i>	60
Capítulo V	62
Conclusiones y Recomendación	62
Conclusiones	62
Recomendaciones	63
Bibliografía	64

Índice de Figuras

Figura 1	Ranking de Agencias de Carga – Ecuador.....	13
Figura 2	Esquema CSC	17
Figura 3	Esquema Descentralizado - CSC – Centralizado.....	21
Figura 4	Modelo actual – Tradicional.....	22
Figura 5	Modelo con CSC.....	23
Figura 6	Diferencia entre Contabilidad y Tesorería	25
Figura 7	Gestión de Cash Management	30
Figura 8	Comparativo de Ventas año 2021 a Julio 2023 de Logiztik Alliance Group.....	33
Figura 9	Geolocalización de Ventas	33
Figura 10	Productos destacados por Mercado 2022 de la Empresa Logiztik Alliance Group.....	34
Figura 11	Flujo de Efectivo 2022 en dólares.....	35
Figura 12	Tendencia Flujo de Efectivo 2022 en dólares.....	35
Figura 13	Proyección Ventas hasta Julio 2025.....	38
Figura 14	Propuesta Organigrama Departamento Financiero Logiztik Alliance Group.....	39
Figura 15	Propuesta de Organigrama Tesorería CSC y UN	50
Figura 16	Lienzo de Propuesta de Valor – Logiztik Alliance Group	52
Figura 17	Pantalla Principal de Teams Logiztik Alliance.	53
Figura 18	Pantalla Inicial Aplicación Alliance Cloud.	54
Figura 19	Pantalla de Consultas Alliance Cloud.....	55
Figura 20	Esquema de Beneficios en Costos de CSC	56
Figura 21	Ejemplo formato de presentación situación de cartera para la empresa Logiztik Alliance Group.	57
Figura 22	Ejemplo formato de presentación flujo de efectivo por unidad de negocio propuesto para la empresa Logiztik Alliance Group.	58
Figura 23	Ejemplo formato de presentación Cuadro de Mando para la empresa Logiztik Alliance Group.	59
Figura 24	Pantalla SAP S/4HANA	61

Índice de Tablas

Tabla 1	Pago a Proveedores por Términos de Crédito 2022.....	37
Tabla 2	Cantidad de Proveedores por días crédito.....	37
Tabla 3	Uso Efectivo de Bancos para Pagos.....	42
Tabla 4	Propuesta de Inversiones.....	45
Tabla 5	Descripción de Funciones del Organigrama Tesorería CSC	51

Resumen

El presente proyecto PBL en el grupo empresarial Logiztik Alliance es crear un departamento de Tesorería en su empresa principal, Con el propósito de proporcionar información relevante al consejo directivo y mejorar la eficiencia de las operaciones financieras, se busca establecer directrices y políticas adaptadas a las particularidades de cada país dentro del grupo empresarial. Además, se pretende desarrollar un centro de servicios compartidos especializado en el área para optimizar los procesos y promover la colaboración interdepartamental. La metodología adoptada incluyó un diagnóstico de los procedimientos vigentes, la identificación de áreas susceptibles de mejora y la formulación de propuestas para la optimización, que abarcó temas como organigramas, funciones, políticas aplicables, descripciones de responsabilidades y diagramas relacionados con los procesos de tesorería. Además, se propuso la creación de un nuevo organigrama que refleje la estructura resultante de la instauración de este departamento en Logiztik Alliance Group. La estandarización de informes juega un papel fundamental en nuestra visión para el Centro de Servicios Compartidos (CSC). Esta uniformidad asegura que la alta dirección acceda a una perspectiva global y actualizada de todo el grupo empresarial. Y para lograrlo, se debe implementar un software de tesorería para las unidades de negocio.

Los resultados obtenidos subrayan que la introducción del CSC en el área de tesorería conlleva una consolidación significativa de las operaciones financieras. La asignación específica de tareas como la gestión de pagos y el control de liquidez proporciona un mejor panorama y control sobre las finanzas de la empresa; además, se observa una reducción en los costos operativos.

Palabras clave: Tesorería, centro de servicios compartidos, UN

Abstract

The present PBL project in the Logiztik Alliance business group aims to establish a Treasury department in its main company. With the purpose of providing relevant information to the board and improving the efficiency of financial operations, the goal is to establish guidelines and policies tailored to the specificities of each country within the business group. Additionally, there is an intention to develop a shared services center specialized in the area to optimize processes and promote interdepartmental collaboration. The adopted methodology included a diagnosis of current procedures, identification of areas for improvement, and the formulation of proposals for optimization, covering aspects such as organizational charts, functions, applicable policies, responsibilities descriptions, and diagrams related to treasury processes. Furthermore, the creation of a new organizational chart reflecting the structure resulting from the establishment of this department in Logiztik Alliance Group was proposed. The standardization of reports plays a fundamental role in our vision for the Shared Services Center (SSC). This uniformity ensures that top management has access to a comprehensive and updated view of the entire business group. To achieve this, the implementation of treasury software for business units is necessary.

The obtained results emphasize that the introduction of the SSC in the treasury area leads to a significant consolidation of financial operations. The specific allocation of tasks, such as payment management and liquidity control, provides a better overview and control over the company's finances, along with a reduction in operating costs.

Keywords: Treasury, shared services center, business unit

Capítulo I

Antecedentes

1. Contexto

Logiztik Alliance Group es un grupo de empresas dedicadas al transporte de carga y logística Internacional cuya empresa principal se encuentra en Quito, Ecuador y sus empresas están conformadas en distintos países los cuales son:

Ecuador: Alianza Logistika TDGE S.A.

Colombia: Logistik Alliance Group SAS.

Estados Unidos: Destiny Fresh INC

Países Bajos: Destiny Amsterdam B.V.

Al ser un grupo de empresas comparten lo siguiente:

1.1.1. Misión

La misión de Logiztik Alliance Group es convertirnos en los líderes en la industria para soluciones logísticas de carga sensible a la temperatura y al tiempo. Nuestro compromiso es lograr un crecimiento constante a largo plazo para nuestros clientes y empleados – invirtiendo, en tecnología ágil e innovadora, nuestra pasión dedicación y enfoque a la mejora continua nos impulsa a lograr la excelencia en el servicio (Group L. A., 2023).

1.1.2. Valores Corporativos

Comunicación: Vivimos una comunicación transparente, abierta y respetuosa.

Es la base de nuestro éxito.

Servicio: Nos dedicamos a hacerlo de la manera correcta en todo momento.

Integridad: Construimos relaciones basadas en honestidad, transparencia y confianza.

Diversidad: El corazón de Logiztik Alliance Group es nuestro valioso equipo de trabajo. Reconocemos la necesidad de tener un personal con diferentes ideas, talentos, habilidades y culturas para garantizar el éxito de la compañía.

Colaboración: ¡Juntos logramos cosas grandes!

Innovación: Rethinking forwarding Nos atrevemos a hacerlo diferente.

Mejora Continua: Afrontamos el desafío constante de elevar la calidad de nuestros servicios, así como de perfeccionar nuestros procesos y procedimientos en aras del beneficio de nuestros clientes.

Pasión y Entusiasmo: La pasión, entusiasmo y perseverancia de nuestro equipo es el pilar que nos lleva a ser líderes en la logística internacional.

1.1.3. Servicios

Carga Aérea: gracias a la red global de agentes internacionales y las relaciones estratégicas con las principales aerolíneas, se oferta soluciones de carga aérea a nivel mundial, adaptadas a lo que solicitan los clientes proporcionando los mejores tiempos de tránsito y rutas más eficientes.

Carga Marítima: con respecto al servicio de transporte de carga por mar hacia cualquier puerto del mundo incluyen la coordinación de la carga en el origen, contenerización y envío en FCL y LCL, trámites de aduana y entrega en destino final. Además, se brinda soluciones flexibles que se adaptan a los requerimientos que demanda cada industria.

Transporte Terrestre: el servicio es flexible y eficiente, cuenta con alianzas estratégicas y personal calificado que proporciona asistencia para el transporte por tierra a nivel nacional e internacional. Se oferta transporte de contenedores, carga suelta, maquinaria pesada, candado satelital, custodia armada, estibadores y otros servicios dependiendo de cada mercado específico.

Servicios de Aduanas: con personal experimentado y fuertes vínculos con agentes de aduanas autorizados, integración de educación y capacitación permanentes, tecnología y enfoque para cumplir con las necesidades del cliente.

Almacenamiento y Distribución: Logiztik Alliance Group está equipado con la mejor opción para sus necesidades de almacenamiento estándar, en frío y distribución. Se entrega las instalaciones más modernas con el personal más capacitado.

1.1.4. Responsabilidad Social

Logiztik Alliance Group se preocupa por instaurar cambios positivos a la comunidad y a los colaboradores generando fuentes de empleo para impulsar el desarrollo económico en las naciones. En los que se opera, de tal forma, apoyar a organizaciones sin fines de lucro e involucramiento en proyectos sociales y ambientales.

Uno de los proyectos a destacar es el programa Green Office, busca reducir el impacto ambiental desde la implementación de estrategias ecológicas. El fin del trabajo es adaptar prácticas eco-amigables en las oficinas alrededor del mundo obteniendo resultados exitosos.

Durante el presente año se ha logrado reciclar 5240 kg de papel, cartón y plástico, en el área operativa de Quito – Ecuador. Por otro lado, los colaboradores de

Bogotá – Colombia han integrado sus procesos hacia una lean office, reduciendo el uso de papel, electricidad y recursos no necesarios.

1.1.5. La participación en el mercado

Según el ranking de la International Air Transport Association (IATA) la participación en el mercado ecuatoriano de Logiztik Alliance Group sobre agencias de carga es del 25% ubicándose en el primer lugar de este ranking (Asociación, 2023).

Figura 1
Ranking de Agencias de Carga – Ecuador

	AGENCIA	PESO CARGABLE	PARTICIPACIÓN DE MERCADO
1	LOGIZTIK ALLIANCE	62.785.335	25%
2	KUEHNE + NAGEL S.A.	34.006.840	14%
3	FLOWERCARGO	19.324.688	8%
4	FRESH SOLUTIONS CARGO	18.788.018	8%
5	PACIFIC AIR CARGO	12.765.690	5%
6	D & C EXPORT-IMPORT	12.006.011	5%
7	EBF CARGO CIA. LTDA.	10.786.163	4%
8	OPERFLOR CIA. LTDA.	9.404.070	4%
9	DSV-AIR&SEA S.A.	7.366.005	3%
10	VALUE CARGO	6.596.889	3%
	Others	54.112.134	22%

Nota. Ranking de Agencias de Carga en el Ecuador del año 2022 emitido por la *International Air Transport Association*, 2023, Asociación.

1.2. Descripción del Problema

1.2.1. Definición del problema

La estructura del grupo empresarial no cuenta con un departamento de tesorería, lo cual complica la administración financiera y la toma de decisiones. La falta de informes financieros estandarizados ocasiona que cada una de las empresas presente información en distintos formatos lo que ha llevado al departamento de cobranzas de Ecuador a que consolide esta información en un solo reporte, por lo cual es necesario crear el departamento de tesorería y un centro de servicios compartidos para lograr que esta información sea presentada de forma oportuna.

1.2.2. Objetivo del Proyecto PBL

El grupo Logiztik Alliance tiene la necesidad de incorporar un departamento de Tesorería en su empresa principal para presentar información oportuna al directorio y optimizar las operaciones financieras, generando políticas y lineamientos para cada país que lo conforman y lograr la creación de un centro de servicios compartidos dentro del área.

Capítulo II

Marco Teórico

Dentro de esta investigación se explicarán conceptos fundamentales para entender la necesidad del Centro de Servicios Compartidos enfocados en la creación del departamento de Tesorería de la Empresa Logistik Alliance Group.

A continuación, se detalla los temas a desarrollar para la solución de este problema

- Que es un centro de servicios compartidos
- Beneficios del Centro de Servicios Compartidos
- Diferencias entre Centro de Servicios compartidos y centralización
- Modelo de Centro de Servicios Compartidos con Relación a un Modelo Tradicional
- Que es Tesorería
- Funciones del Departamento de Tesorería
- Beneficios del departamento de Tesorería

2.1. Que es un centro de servicios compartidos (CSC)

Es una estrategia común dentro de la lucha de las empresas por ser más competitivas, es la creación de los Centros de Servicios Compartidos (CSC) principalmente la reducción de costos, logrando la optimización, eficiencia de calidad en los procesos internos, como una herramienta que permita a las organizaciones optimizar sus recursos por medio de una eficiente gestión, augurando alivios financieros en el corto y mediano plazo (Cavidad Londoño, Serna Echenique , Vélez Fuentes , & Vélez Hernández, 2020).

Un CSC es un área de la organización en la cual se prestan servicios comunes a otras áreas, es una parte de la compañía que se ocupa de la gestión de procesos y actividades que se realizan de manera separada o descentralizada en varias unidades

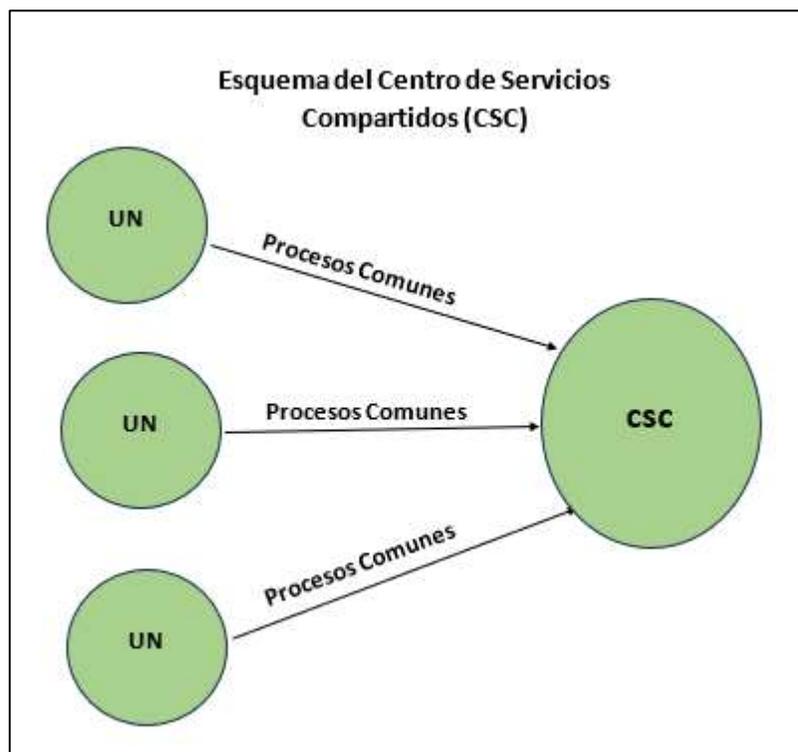
de negociaciones (Cavidad Londoño, Serna Echenique , Vélez Fuentes , & Vélez Hernández, 2020). Todo esto con el fin de lograr concentración de procesos comunes en diferentes unidades de negocio bajo una sola organización que opera como unidad independiente con enfoques de servicio y negocio, estas actividades están tradicionalmente distribuidas y duplicadas en las diferentes unidades de negocio y empresas del grupo (PricewaterhouseCoopers, 2014).

2.1.1. De que se trata un Centro de Servicios Compartidos.

Según (PricewaterhouseCoopers, 2014) Se trata de tomar los procesos comunes y repetitivos de las unidades de negocios (UN) y trasladarlos a un CSC, con enfoques de servicio y soporte a los socios de negocio con el propósito de:

La instauración del centro de servicios compartidos tiene como objetivos primordiales la optimización de los costos en procesos con énfasis en la calidad y servicio mejorados. Además, busca liberar a las unidades de negocio para que dediquen su tiempo a tareas de mayor valor añadido, aumentar la eficiencia y eficacia de los servicios, aprovechar habilidades e inversiones existentes, mejorar la calidad de los datos, alcanzar economías de escala, estandarizar procesos, fomentar la especialización, y garantizar un control operativo más efectivo.

Figura 2
Esquema CSC



Nota. Esquema de Centro de Servicio Compartidos, desde las unidades de negocio a un CSC, Adaptada de PricewaterhouseCoopers (p.7), Fuente: PricewaterhouseCoopers, 2014.

2.2. Beneficios del Centro de Servicios Compartidos

Los beneficios de los CSC son generalmente mejoras de calidad, reducción de costos y de tiempo de servicio, según Garzón (2002) los beneficios de los CSC se pueden clasificar en:

2.2.1. Cuantificables

La implementación del centro de servicios compartidos ofrece beneficios cuantificables, destacando la reducción de costos de personal gracias a la eficiencia alcanzada mediante economías de escala en las actividades operativas. Además, se logra una disminución de costos financieros al centralizar la tesorería, una reducción en

los costos de sistemas de información al unificar plataformas tecnológicas, hardware y software, y finalmente, una reducción de costos de estructura al consolidar funciones, disminuyendo gastos como alquiler, vigilancia, limpieza y mantenimiento. Estos resultados se traducen en eficiencia financiera y operativa de manera sustancial.

2.2.2. No cuantificables

La implementación del centro de servicios compartidos conlleva beneficios no cuantificables esenciales. Al consolidar procesos, se fomenta la especialización de la función, posibilitando la presencia de expertos que, de otra manera, no serían viables económicamente. Esta especialización, a su vez, contribuye al mejoramiento del servicio, garantizando la satisfacción continua de los clientes. La reducción de costos del servicio es otro beneficio evidente, ya que al ajustar de manera más precisa las actividades de apoyo y aprovechar las ventajas del valor de mercado, se opta naturalmente por optimizar los costos. Adicionalmente, la transformación de costos fijos en variables se materializa a través del CSC, permitiendo mantener una infraestructura fija mínima que se incrementa de manera proporcional al aumento de los servicios prestados. Estos beneficios, aunque no fácilmente cuantificables, son cruciales para mejorar la eficiencia y la agilidad operativa.

Mientras que para (SYDLE, Gestion por Procesos, 2023) Se encuentran beneficios medibles y no medibles. Para una empresa que utiliza el modelo CSC es fácil notar los factores que indican crecimiento de alguna manera entre ellos se puede indicar:

La implementación del centro de servicios compartidos (CSC) cataliza el crecimiento empresarial mediante una serie de factores estratégicos.

La centralización de procesos no solo resulta en la reducción de costes y la optimización del gasto, sino que también evita desorganizaciones y errores, disminuyendo los costes administrativos. Este enfoque conlleva la reasignación eficiente de personal y la eliminación de funciones redundantes, permitiendo una utilización más efectiva de los empleados en otras áreas o tareas clave.

La mejora sustancial en la comunicación es otro factor crucial, ya que el CSC elimina barreras al integrar servicios de manera más efectiva. Al gestionarse como un negocio y no simplemente como un centro de costos, el CSC ofrece servicios a clientes internos y potencialmente externos, promoviendo una respuesta ágil al mercado.

La estandarización de procesos permite el desarrollo y la mejora continua de procedimientos uniformes, mientras que la cultura de servicio trata a las unidades de negocios como clientes, brindándoles servicios específicos y estableciendo una relación de cobro por servicios prestados.

La implementación del CSC implica, en última instancia, un cambio de actitud, comportamiento y relación entre quienes prestan y reciben servicios, consolidando una dinámica empresarial más eficiente y orientada al crecimiento.

2.3. Diferencias CSC), Centralización y Descentralización

Se define que el concepto de CSC significa centralización, sin embargo, hay algunas diferencias entre las funciones de CSC y las funciones centralizadas (Garzon, 2002).

Por otra parte, la única ventaja del CSC y las funciones descentralizadas, se conciben como las unidades de negocios, es decir, la economía de escala, sin embargo, los CSC actúan sobre tres elementos clave de toda organización, como son los procesos, la tecnología y la gente (Garzon, 2002).

2.3.1. Procesos

Los procesos se mejoran al eliminar tareas que no generan valor agregado, logrando una estandarización y simplificación en la preparación de informes tanto para el centro corporativo como para las unidades de negocio

2.3.2. Tecnología

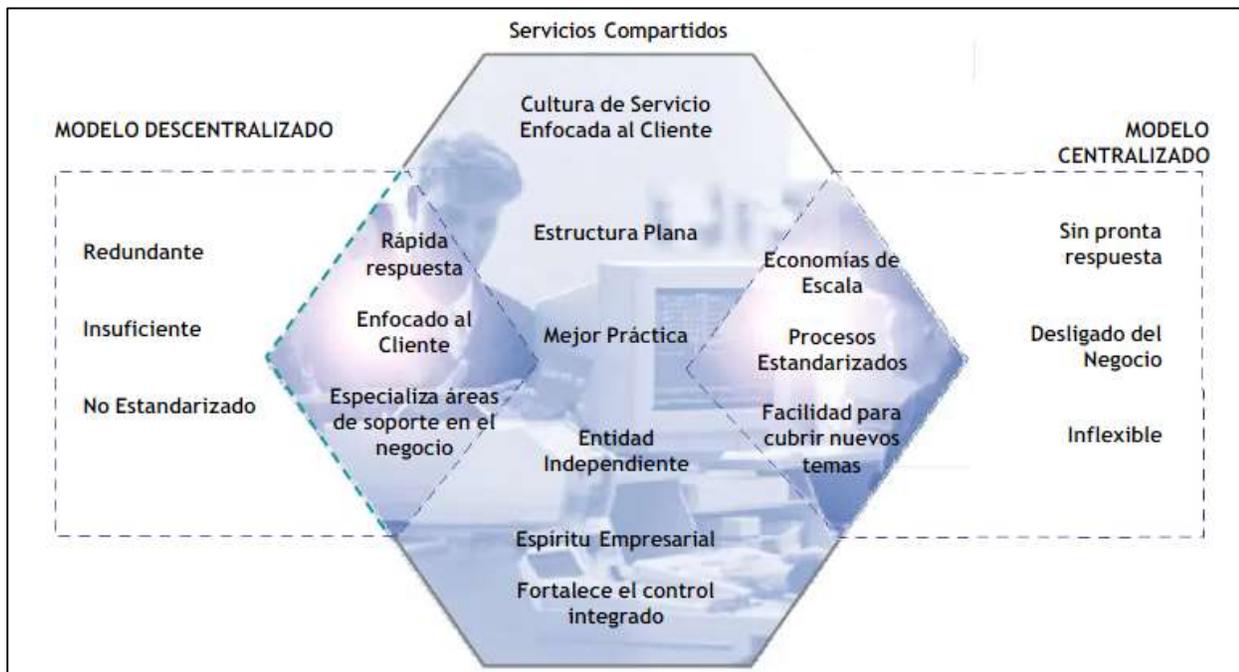
La optimización se logra al eliminar diversas áreas de mantenimiento, evitando la necesidad de capacitar al personal en múltiples aplicaciones o estructuras. Se proporciona una única fuente de información y herramientas compartidas, permitiendo el acceso en tiempo real a la información de la compañía y facilitando así el proceso de toma de decisiones. Además, se simplifica la migración a nuevas plataformas tecnológicas con una inversión única y un intercambio eficiente de información a través de estructuras de base de datos.

2.3.3. Gente

La organización fomentará la difusión eficiente de información y recursos en todos los niveles. Se implementará un programa de entrenamiento cruzado que simplifica el intercambio de personal durante períodos de alta demanda laboral. Esto no solo motiva al personal, sino que también brinda oportunidades significativas para el desarrollo y crecimiento personal. La revalorización de las funciones de soporte contribuye directamente a mejorar la empleabilidad del personal.

Figura 3

Esquema Descentralizado - CSC – Centralizado

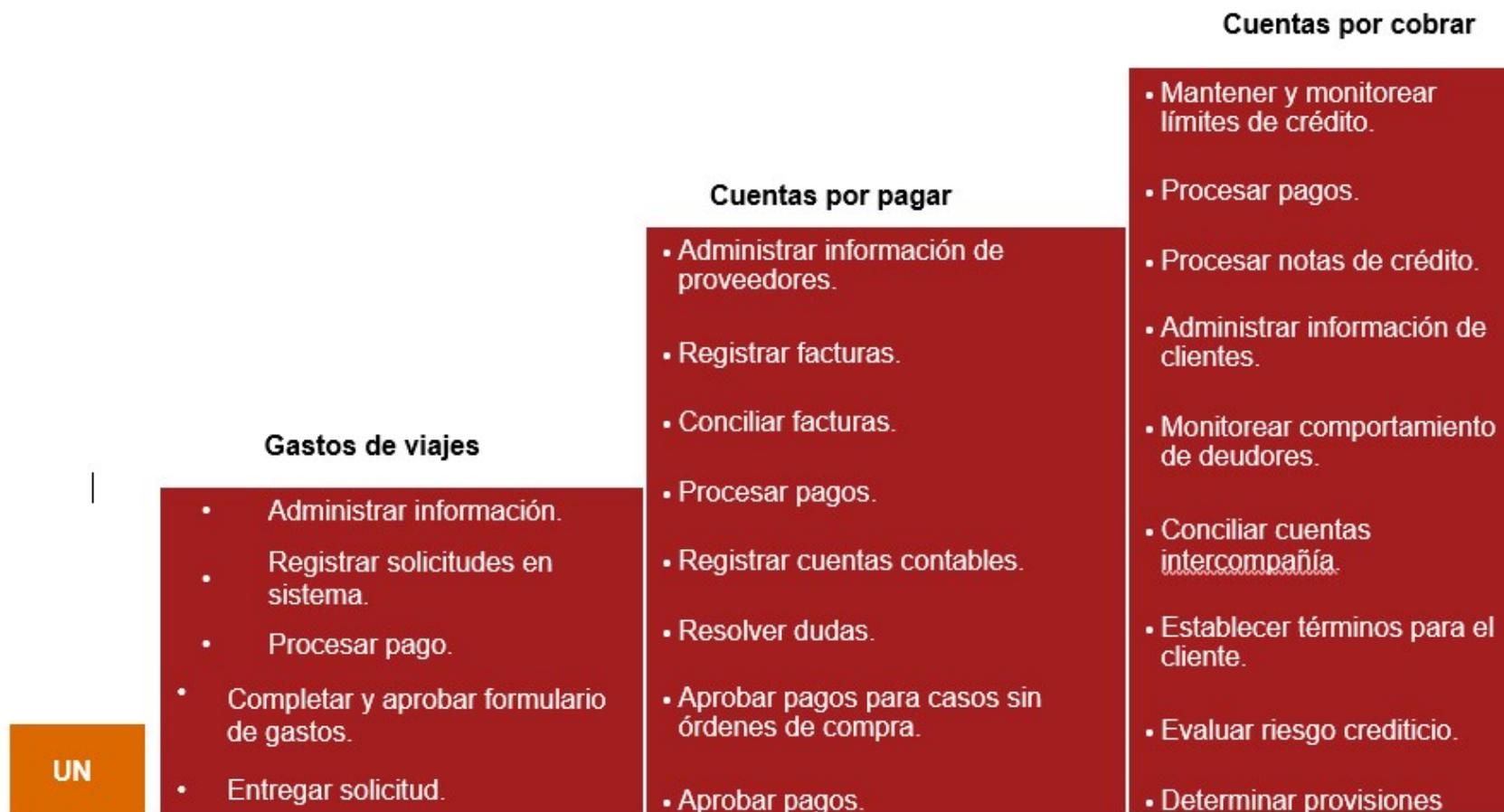


Nota. Esquema comparación entre Descentralización, CSC y Centralización. Adaptado de Servicios Compartidos (p.20), Fuente: Garzón, 2002.

2.4. Modelo de CSC con Relación a un Modelo tradicional

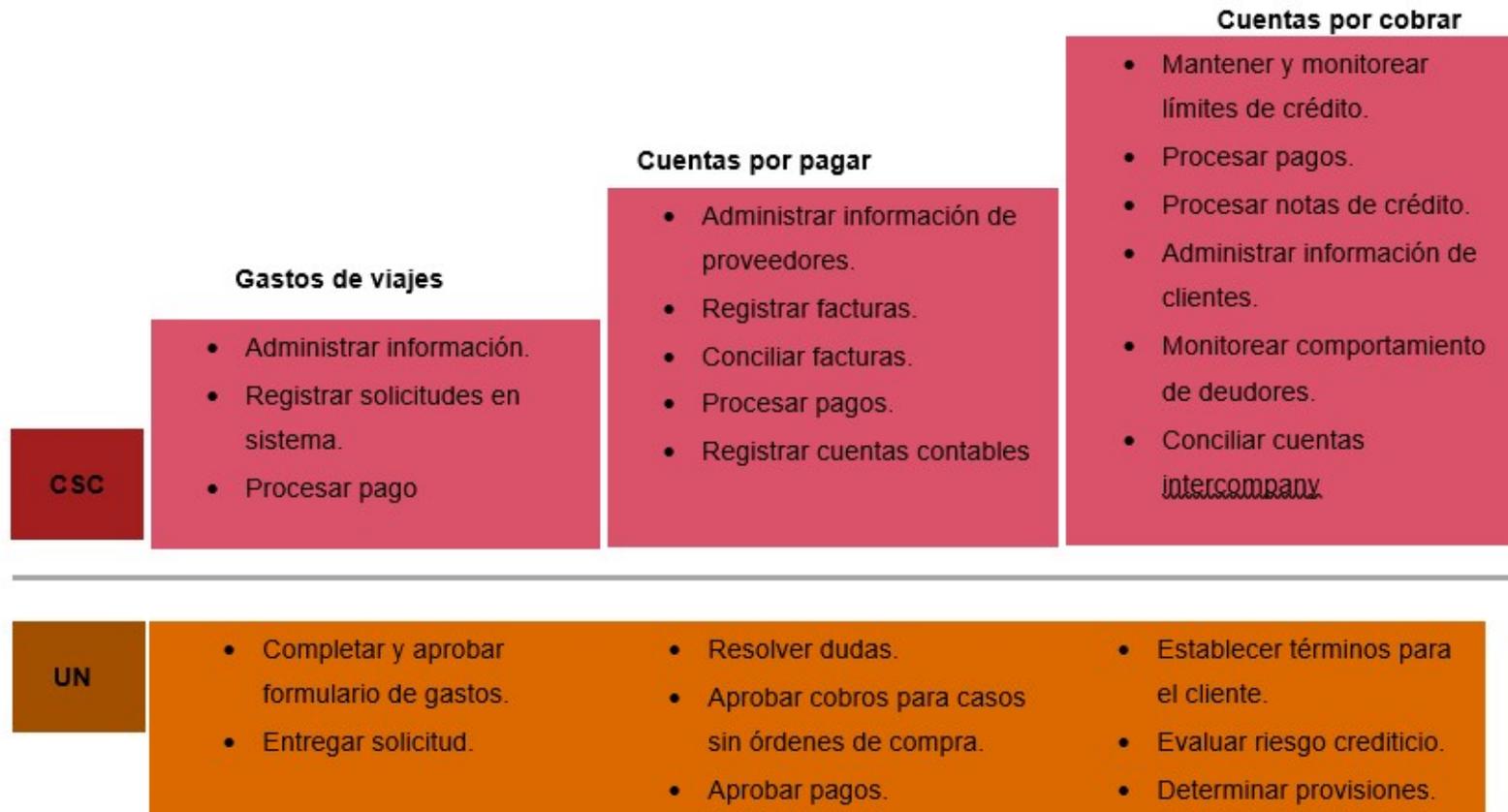
El centro de servicio compartidos permite optimizar los procesos dentro de las unidades de negociaciones. PricewaterhouseCoopers (2014), plantea que los centros de servicios compartidos requieren la separación de procesos, y plantean el siguiente ejemplo.

Figura 4
Modelo actual – Tradicional



Nota. Esquema de modelo tradicional sin la optimización de procesos Adaptada de Centros de *Servicios compartidos* (p.16), Fuente: PricewaterhouseCoopers, 2014.

Figura 5
Modelo con CSC



Nota. Esquema de modelo CSC con la optimización de procesos. Adaptada de Centros de Servicios compartidos (p.17), Fuente: PricewaterhouseCoopers, 2014.

2.5 Tesorería

La tesorería es parte las empresas que gestionan los flujos de efectivo, administra los recursos financieros y supervisa los riesgos. Su objetivo es asegurar la liquidez para operar y tomar decisiones financieras informadas, algunos autores la definen como el corazón de la empresa debido a que su función es asegurar la liquidez de esta.

Según Santoma (2000) define a la tesorería como el área cuyo fin es procurar que el flujo de fondos circule correctamente, es decir, que la empresa disponga en el momento y lugar adecuado de la cantidad necesaria de dinero (liquidez) para hacer frente a las salidas de fondos (pagos).

Por otro lado, García (2001) destaca que tesorería se encarga de planificar, gestionar y controlar los flujos de caja, que se originan en el seno de la empresa.

En este sentido, esta función sirve para comprender cómo las actividades financieras requeridas por la actividad empresarial pueden ser gestionadas eficientemente, donde la gestión de tesorería es contribuir a la creación de valor en la empresa (García, 2001).

Finalmente, Olsina (2009) es más contundente y resalta que Tesorería es un área financiera primordial, el propósito fundamental es la optimización de los flujos monetarios, la previsión de liquidez, la provisión de financiamiento, la maximización de los excedentes temporales y la gestión efectiva de las relaciones bancarias. En este ámbito se toman a diario decisiones de carácter irrevocable que impacta directamente en la cuenta de resultados, todo ello, en un entorno de incertidumbre desde el interior de la propia empresa (decisiones estratégicas a largo plazo, política de inversión, política comercial) como del

contexto externo en el que opera (nivel de crédito del sistema financiero, evolución de los tipos de interés y de cambio).

2.5.1. Diferencia entre Contabilidad y Tesorería

En ciertas ocasiones existe la tendencia a confundir al área de Contabilidad con el área de Tesorería, pero algunos autores aclaran estas dudas y definen correctamente a estas dos áreas.

Según Santandreu (2020) director del departamento de Finanzas de EADA, distingue a estas dos áreas con el siguiente concepto: los movimientos y operaciones que realiza la empresa, se anotan de conformidad con las normativas y exigencias que dan origen a la contabilidad.

Sin embargo, para una gestión eficiente de la tesorería, es esencial considerar esos movimientos contables como la disponibilidad real de los fondos, dándole preferencia a la fecha de contabilización del cobro o ingreso. Contablemente, el cobro se registra como ingreso en el momento de recibir el documento que respalda la transacción. No obstante, desde la perspectiva de la gestión de tesorería, se deben tener en cuenta aspectos como la posición bancaria, la fecha de valor y las proyecciones.

Figura 6

Diferencia entre Contabilidad y Tesorería

CONTABILIDAD	TESORERIA.
Fecha contable	Fecha valor
Hechos	Hechos +previsiones
Saldo fin de mes	Saldo diario.
Exactitud	Estimaciones
Información sobre el pasado	Información sobre el futuro
Estático	Dinámico

Nota. Principales diferencias entre Contabilidad y Tesorería, adaptada del artículo Gestión de la Tesorería (p.12), Fuente: Santandreu, 2000.

La tesorería constituye un componente crítico dentro de la gestión financiera de una empresa. Su principal atención se centra en la gestión eficiente de los flujos de efectivo, la mejora de la gestión de recursos económicos y la administración proactiva de los riesgos financieros. La meta fundamental es asegurar que la organización mantenga suficiente liquidez para respaldar sus operaciones y compromisos financieros, además de tomar decisiones financieras respaldadas por datos precisos.

Dentro de este contexto, las responsabilidades de tesorería comprenden una variedad de actividades, que incluyen la formulación de estimaciones y proyecciones de flujos de efectivo, la gestión detallada de cuentas por cobrar y por pagar, la optimización de la liquidez, la administración estratégica de inversiones, así como la identificación y mitigación de riesgos financieros, como aquellos asociados con tasas de interés y tipos de cambio.

En síntesis, la función de tesorería desempeña un rol crucial al asegurar la salud financiera y operativa de la empresa. Al mantener un control eficaz sobre los recursos financieros, asegura la continuidad de las operaciones y la capacidad de la empresa para abordar desafíos financieros y aprovechar oportunidades de manera efectiva.

2.6. El responsable de Tesorería

En consideración a la importancia del área de tesorería en la empresa, la persona encargada deberá ser proactivo, anticiparse a los cambios y variaciones que los mercados experimenten, elaborar planes de excelencia, y realizar un cuidadoso manejo de los recursos, para evitar dificultades a futuro (Finol, 2015).

2.7. Funciones de la Tesorería

Según el criterio de Olsina (2009) en su libro *Gestión de Tesorería*:
“Optimizando flujos monetarios, sugiere las siguientes funciones del tesorero como las más esenciales. Por lo general, en consonancia con la administración financiera (aunque su determinación a menudo se vincula al tamaño y estructura organizativa correspondientes), el tesorero de una entidad empresarial desempeñará la función de:

a) Se encargará de seleccionar las herramientas de gestión más adecuadas, ya que existen diferencias significativas, por ejemplo, entre realizar un pago mediante transferencia o cheque, debido, entre otras razones, a la variación en las fechas valor de cargo. Asimismo, se deben tener en cuenta aspectos como el coste, tanto financiero como administrativo, consideraciones fiscales, flexibilidad y, sobre todo, la seguridad.

b) Planificará a futuro los flujos monetarios relacionados con pagos y cobros, representando la expresión monetaria de las compras y ventas, es decir, la liquidez anticipada en el corto plazo. Mantendrá una supervisión constante de la posición (saldos según las fechas de valor) con el propósito de evitar tanto saldos inactivos (posiciones deudoras con escasa o nula remuneración) como los saldos acreedores y, especialmente, aquellos conocidos como "números rojos", que conllevan el pago de intereses y comisiones elevadas.

c) Supervisará minuciosamente los costos y gastos bancarios, verificando y autorizando que las condiciones acordadas en los créditos, incluyendo términos de intereses, valoraciones, comisiones y gastos, estén en línea con los servicios efectivamente proporcionados.

d) Establecerá y fortalecerá las relaciones con las entidades financieras mediante un trato íntegro, apropiado y profesional, buscando negociar las condiciones más favorables. Es crucial tener en cuenta que estas entidades proveen tanto financiamiento (préstamos, créditos, descuentos) como servicios (transferencias, ingresos, garantías) e información relevante (sobre el mercado financiero, nuevos instrumentos o legislación financiera) para la empresa. La importancia relativa de estos "productos" puede variar, y se debe establecer prioridades considerando el contexto, ya que negociar en un periodo de expansión difiere de hacerlo en uno de estabilidad o en momentos de restricciones crediticias en el mercado financiero.

e) Asimismo, se encargará de evaluar el riesgo financiero asociado específicamente a las fluctuaciones en los tipos de cambio y tasas de interés, tomando medidas apropiadas en consecuencia. La mayoría de las empresas se encuentran expuestas a una constante incertidumbre derivada de las variaciones en las tasas de interés, tanto en términos de financiamiento como de inversiones futuras, así como de los tipos de cambio, los cuales afectan a todas las empresas, ya sean exportadoras o importadoras.

En este sentido, el tesorero también debe enfocarse en puntos clave de la gestión financiera como lo son:

Gestión de Flujos de Efectivo: supervisar y administrar los ingresos y gastos del mismo modo, supervisar la tesorería de la organización con el propósito de asegurar una liquidez adecuada que permita cubrir las exigencias operativas y financieras de la empresa para garantizar que haya suficiente liquidez para cubrir las necesidades operativas y financieras.

Previsión de Tesorería: anticipar los flujos financieros que se proyectan a corto, medio y largo plazo, con el objetivo de planificar de forma eficiente las demandas de financiamiento e inversión.

Gestión de Liquidez: mantener un equilibrio adecuado entre los saldos de efectivo disponibles y los saldos de inversión para garantizar que la empresa tenga suficiente liquidez para operar sin incurrir en excesos de efectivo ociosos.

Gestión de Inversiones: administrar las inversiones de corto plazo de la empresa para obtener un rendimiento favorable mientras se asegura la accesibilidad a los fondos cuando sea necesario.

Gestión de Deudas: controlar y administrar la deuda de la empresa, asegurando que los pagos de intereses se efectúen en el tiempo acordado y en las condiciones más favorables.

Optimización de Recursos Financieros: tomar decisiones sobre cómo invertir o utilizar los excedentes de efectivo de manera eficiente para generar rendimientos o reducir costos financieros.

Control Interno y Cumplimiento: establecer procedimientos y controles internos para garantizar que las transacciones financieras se realicen de manera precisa, confiable y en cumplimiento con regulaciones y políticas internas.

Información y Reportes: proporcionar informes y análisis financieros a la alta dirección que le ayuda en la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Evaluación de Oportunidades de Financiamiento: identificar oportunidades de financiamiento adecuadas para respaldar la expansión y progreso de la organización, mediante préstamos, emisiones de deuda o financiamiento externo.

2.8. Cash Management en la Tesorería

El cash management es más amplio, puesto que, integra la gestión de ventas, compras, cobros y pagos (Martinez, 2006).

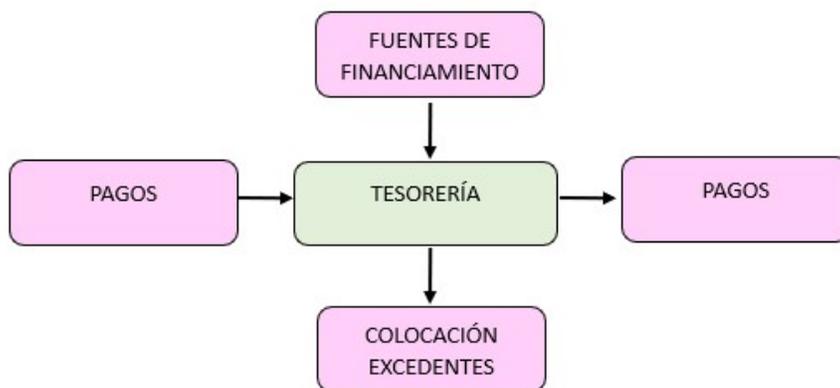
Algunos bancos ofrecen servicios de cash management que permiten monitorear en tiempo real los saldos de cuentas corrientes.

La gestión de la tesorería se divide en aspectos clave: cobros, pagos, optimización de excedentes y minimización de costos financieros. La optimización se centra en la "tesorería cero", gestionando las fuentes de financiamiento necesarias con mínimos costos, el flujo de cobros y pagos, y los excedentes monetarios, buscando una coincidencia precisa en las rotaciones de entradas y salidas.

El cash management tiene como objetivo dotar a la empresa de aquellos recursos financieros que le faciliten el normal desarrollo de su actividad y, a su vez, el incremento de la rentabilidad (Martinez, 2006).

Figura 7

Gestión de Cash Management



Nota. La gestión del Cash Management busca alcanzar *tesorería cero* mediante la gestión eficiente de fuentes de financiación, cobros, pagos y excedentes monetarios, para que los flujos coincidan, optimizando así recursos y aumentando la rentabilidad. Adaptado de Gestión de la Tesorería (p.15), Fuente: Martínez, 2006.

2.9. Gestión de la tesorería internacional

Para Alarcón (2023) la gestión de la tesorería internacional, más conocida como gestión del cash management internacional, es un servicio financiero que facilita el cometido de empresas que poseen filiales en distintos países y que generan su propia facturación a nivel local. La gestión del cash-management, se encuentran dos tipos de cuentas:

- Cuenta central, tesorera o centralizadora: es la cuenta principal que va a recibir los saldos “barridos” desde las distintas cuentas de las filiales emplazadas en distintos países.
- Cuentas periféricas: son las cuentas corrientes abiertas por las distintas filiales del grupo matriz en distintos países, donde se canalizarán saldos tesoreros fruto de las transacciones comerciales realizadas en dichos países.

Capítulo III

Metodología

El estudio se basa en la metodología basada en Big data.

3.1 Que es Big Data

El Big Data consiste en un proceso que analiza e interpreta grandes volúmenes de datos, tanto estructurados como no estructurados, sirve para que los datos almacenados de forma remota puedan ser utilizados por las empresas como base para su toma de decisiones (Silva, 2021).

La información extraída ayuda, por ejemplo, a mejorar estrategias y procesos, a incrementar el poder competitivo de la empresa y a comprender mejor a los consumidores, entre muchas otras aplicaciones (Silva, 2021).

Silva (2021), menciona que el Big Data es una forma de mejorar el desempeño y el posicionamiento de la empresa, se debe a que el Big Data es un proceso que realiza el análisis de grandes volúmenes de datos, que, a la vez, generan información muy valiosa que se puede aplicar en diferentes ámbitos de tu negocio.

Para la realización de este análisis se utilizarán las herramientas diagnósticas, de Big Data. Según Restrepo (2023) menciona los siguientes:

- Analítica Descriptiva y Geoanalítica
- Analítica Diagnostica
- Analítica Predictiva.

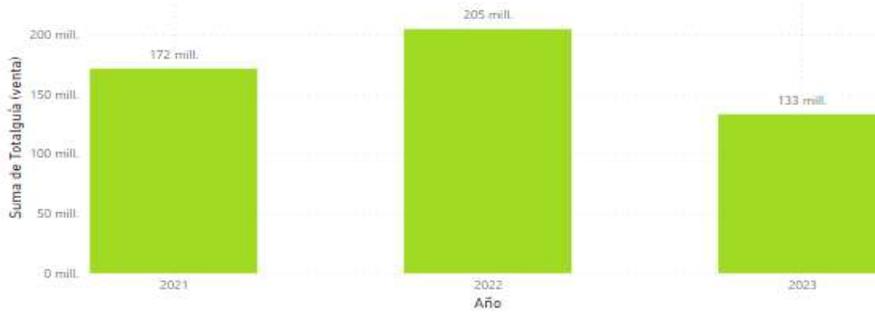
3.1.1 Análisis Descriptivo y Geoanalítica

Para este análisis se consideró la empresa principal de Logiztik Alliance Group, situada en Ecuador, la cual registró ventas de más de USD 172

millones durante el año 2021, periodo en el cual, las ventas se incrementaron a USD 205 millones y, en el primer semestre del año 2023 las ventas acumuladas alcanzaron la cifra de USD 133 millones, mostrando buen desempeño comercial.

Figura 8

Comparativo de Ventas año 2021 a Julio 2023 de Logiztik Alliance Group.



Nota. Comparativo de ventas de los años 2021 a 2023. Basado en los informes anuales de ventas Fuente: *Logiztik Alliance Group*

El portafolio de clientes de la empresa está compuesto en un 90% por empresas ubicadas fuera del territorio ecuatoriano. Esto conlleva a que la mayoría de los fondos recibidos sean provenientes del exterior.

Figura 9

Geolocalización de Ventas

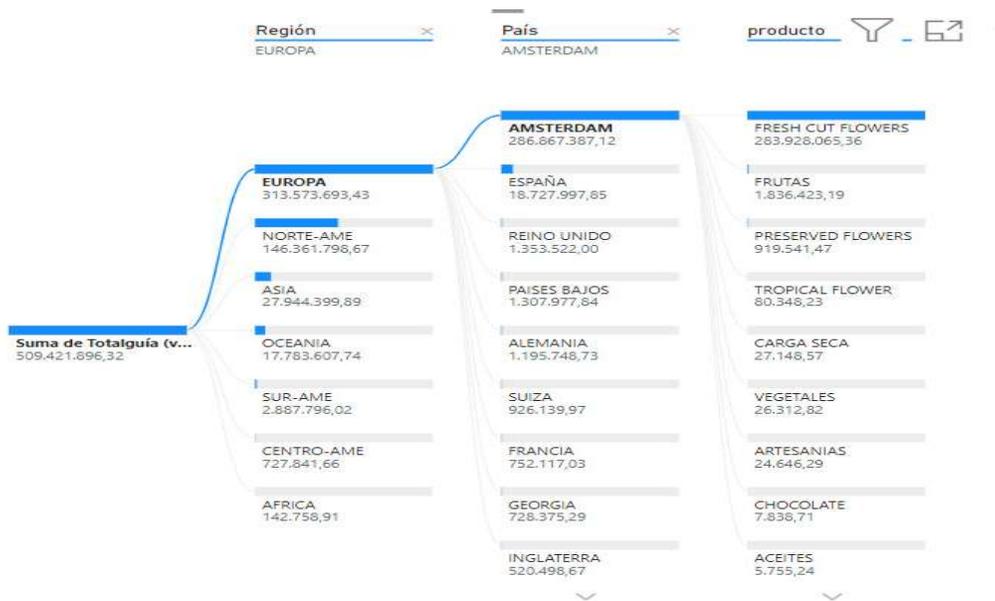


Nota. Localización global de clientes. Fuente: *Logiztik Alliance Group*

El mercado más destacado para la compañía se encuentra en Europa, especialmente en Ámsterdam, como se observa que la Figura 9, el principal servicio de la compañía es el transporte de flores frescas, siendo este el producto que genera la mayor cantidad de ingresos.

Figura 10

Productos destacados por Mercado 2022 de la Empresa Logiztik Alliance Group



Nota. Principales productos Vendidos en el mercado 2022, Fuente: *Logiztik Alliance Group*

3.1.2 Analítica Diagnostica

Como se evidencia en las representaciones gráficas, el flujo de caja que circula por las cuentas bancarias de Logiztik Alliance Group durante un período fiscal asciende a más de 380 millones de dólares, resultando en un saldo de caja mensual disponible que no es inferior a 6 millones de dólares. Sin embargo, es relevante señalar que esta liquidez no siempre se gestiona de

manera eficaz debido a que no existe de una estructura de tesorería debidamente establecida.

Figura 11

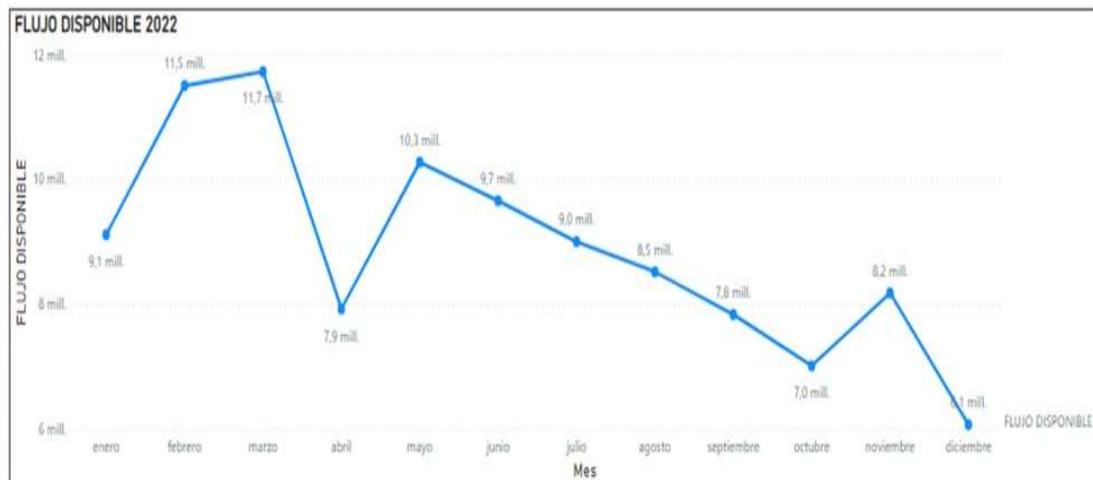
Flujo de Efectivo 2022 en dólares

FLUJO DE EFECTIVO 2022 EN \$				
Mes	INGRESOS	EGRESOS	PROVISIONES	FLUJO DISPONIBLE
enero	35.074.604,97	-20.009.448,78	-5.958.379,65	9.106.776,54
febrero	38.884.202,69	-22.263.502,02	-5.126.904,27	11.493.796,40
marzo	42.940.947,25	-25.471.695,49	-5.749.221,96	11.720.029,80
abril	33.498.850,69	-21.099.230,17	-4.481.524,44	7.918.096,08
mayo	34.825.521,10	-23.002.849,08	-1.555.335,05	10.267.336,97
junio	31.662.721,52	-20.822.751,11	-1.188.493,84	9.651.476,57
julio	27.432.296,11	-17.248.742,53	-1.188.649,42	8.994.904,16
agosto	27.410.290,46	-16.531.373,97	-2.367.543,37	8.511.373,12
septiembre	28.062.351,16	-18.732.228,99	-1.502.903,94	7.827.218,23
octubre	26.771.557,17	-18.755.415,72	-1.010.638,22	7.005.503,23
noviembre	27.627.576,45	-18.381.853,08	-1.071.785,14	8.173.938,23
diciembre	27.182.800,88	-18.141.573,22	-2.978.749,42	6.062.478,23

Nota. Flujo de Efectivo mensual caja *Logiztik Alliance Group*, 2022. Fuente: *Logiztik Alliance Group*

Figura 12

Tendencia Flujo de Efectivo 2022 en dólares



Nota. Tendencia del Flujo de efectivo de *Logiztik Alliance Group*, 2022. Tomado de *Logiztik Alliance Group*. Fuente: *Logiztik Alliance Group*, 2023.

3.1.2.1 Gestión de Cobros. La administración de la recuperación de la cartera constituye uno de los aspectos destacados dentro de la empresa, el equipo de cobranzas realiza un seguimiento exhaustivo de cada cliente, lo cual se manifiesta en el índice de Días Promedio de Cobro, que se sitúa en 19 días. Lo cual es positivo tomando en cuenta que el término de crédito promedio de los clientes es de 23 días.

$$PMC : \frac{\text{Saldo medio de clientes}}{\text{Ventas}} \times 365$$

$$PMC : \frac{\$9'440,939.41}{179'159,359.86} \times 365$$

$$PMC : 19$$

Como se observa en el índice de días promedio de cobros se mantiene en 19 días, el cual nos indica que la gestión de cobranza se realiza de manera efectiva con relación al crédito otorgado a los clientes, con este antecedente el presente trabajo no realizara un mayor énfasis en el área de cobranza.

3.1.2.2 Administración de Desembolso a Proveedores. La gestión efectiva de pagos

a proveedores es fundamental para mantener relaciones comerciales sólidas y garantizar el acceso continuo a bienes y servicios esenciales para la empresa.

Logiztik Alliance Group no ha realizado una adecuada negociación de crédito con la mayoría de sus proveedores como se observa en la (Tabla 1 y 2).

Tabla 1*Pago a Proveedores por Términos de Crédito 2022*

PR CONTADO 0 DIAS	\$5,090,380,00	58%
PR 8 DIAS	\$2,170,931,73	25%
PR-10 DIAS	\$106,461,70	1%
PR-15 DIAS	\$430,407,46	5%
PR-30 DIAS	\$942,143,64	11%
Total, general	\$8,740,324,53	100%

Nota. Valor pagado a proveedores por términos de Crédito 2022. Tomado de *Logiztik Alliance Group*. Fuente: Logiztik Alliance Group, 2023.

Tabla 2*Cantidad de Proveedores por días crédito*

PR 8 DIAS	21	6%
PR CONTADO 0 DIAS	200	60%
PR-10 DIAS	3	1%
PR-15 DIAS	32	10%
PR-30 DIAS	78	23%
Total general	334	100%

Nota. Numero de proveedores por termino de crédito. Tomado de *Logiztik Alliance Group*. Fuente: Logiztik Alliance Group, 2023.

$$PMP : \frac{\text{Saldo medio de proveedores}}{\text{Compras a Crédito}/365}$$

$$PMP : \frac{\$6'975,391.17}{162'478,732.98/365}$$

$$PMP : 16$$

Se identifica como una oportunidad de mejora el área relativa de pago a proveedores. El principal proveedor de la empresa, International Air Transport Association (IATA), requiere pagos por los fletes aéreos en un intervalo de quince días sin excepción alguna. Cualquier retraso en el pago, incluso de un solo día, resultaría en un estado de morosidad y, por consiguiente, las aerolíneas no asignarían espacio de carga a la agencia.

Para el resto de los proveedores, excluyendo a las aerolíneas, buscan mantener plazos de pago más amplios en comparación con los periodos de

Capítulo IV

Propuesta

4.1 Tesorería Ecuador

La presente propuesta, de tesorería para la empresa Logiztik Alliance Group, se elabora como una herramienta de trabajo para las personas vinculadas con el funcionamiento de este departamento, y servirá de guía en los procesos.

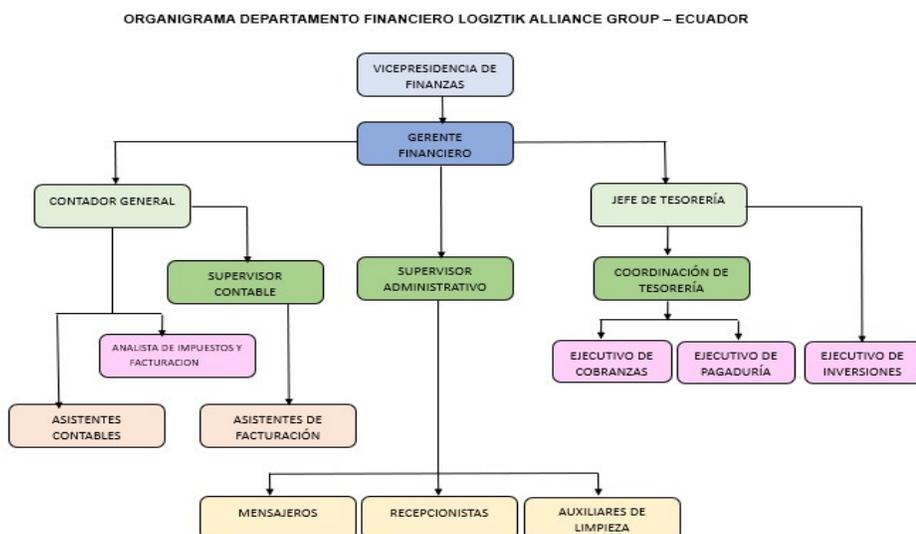
En él se establecerán los, organigramas, funciones, políticas aplicables, así como la descripción de los responsables y los diagramas asociados a cada uno de los procesos de Tesorería.

4.1.1 Organigrama Tesorería Ecuador

Se propone realizar, un organigrama del área de tesorería donde se muestre la nueva estructura que se va a obtener con la creación de este departamento (Figura 14)

Figura 14

Propuesta Organigrama Departamento Financiero Logiztik Alliance Group



Nota. Organigrama Funcional del departamento Financiero Logiztik Alliance Group.

4.1.2 Funciones del departamento de Tesorería

- **Gestión de flujos de efectivo:** supervisar y administrar los ingresos y salidas de efectivo garantizando la liquidez necesaria para cubrir las obligaciones financieras y operativas de la organización.
- **Previsión de tesorería:** Anticipar los flujos de efectivo a corto, mediano y largo plazo y, en base a esta proyección, realizar una planificación anticipada de las necesidades de financiamiento o inversión.
- **Administración de cuentas por pagar:** Administrar las cuentas pendientes de pago de la organización con el objetivo de asegurar la realización de los pagos de manera puntual y eficaz.
- **Gestión de cuentas por cobrar:** administrar las cuentas por cobrar para garantizar el correcto ingreso de efectivo, aplicando estrategias de negociación y asegurar que los límites de créditos sean cumplidos.
- **Gestión de inversiones:** buscar que las inversiones de corto plazo de la empresa obtengan el mayor rendimiento financiero con base a una diversificación de productos acorde al perfil de nuestros inversionistas.
- **Control interno y cumplimiento:** aplicar los procedimientos y controles internos sobre las operaciones realizadas, estos elementos ayudan a garantizar la seguridad financiera, la transparencia y el cumplimiento de las normativas aplicables en todas las actividades relacionadas con la gestión de efectivo, inversiones y financiamiento.

4.1.3 Políticas del Departamento de Tesorería

Desarrollar pautas para la planificación y supervisión de la liquidez de la empresa, con el objetivo de mejorar el desempeño financiero.

- **Flujo de caja diario:** actualizar y enviar el Flujo de Caja diariamente a las Vicepresidencias Financiera y Ejecutiva, así como las Gerencias General y Financiera.
- **Flujo de caja proyectado:** supervisar, elaborar, y ajustar el Flujo de Caja Proyectado, que debe remitirse todos los viernes a la Vicepresidencia Financiera y Gerencias General y Financiera. incluyendo las variaciones correspondientes.
- **Previsiones del CASS:** incluir el monto a pagar del CASS en el Flujo de Caja al menos tres días hábiles antes del pago previsto.
- **Fondeo a la Cuenta del Banco Produbanco:** preparar una propuesta de transferencia entre cuentas para el fondeo, la cual debe ser aprobada por Gerencia Financiera y Gerencia General y ser realizara dos días hábiles antes del pago del CASS.
- **Pago del CASS:** el pago del CASS se lo realizara según el calendario proporcionado por la IATA al inicio de cada año, el pago debe realizarse por medio de cheque del Banco Produbanco.
- **Notificación de pagos semanales:** tesorería se encargará de notificar a Gerencia General y Financiera, los pagos programados a realizarse cada semana.
- **Método de pago:** realizar todos los pagos a través de transferencias acorde a la siguiente matriz.

Tabla 3

Uso Efectivo de Bancos para Pagos para la empresa Logiztik Alliance Group.

BANCO	TRANSACCIÓN
Produbanco	<ul style="list-style-type: none"> • Programación de pagos a Proveedores. • Fincas. • Nómina. • Honorarios. • Líneas Aéreas excepto las correspondientes al CASS (Nacionales) • Senae.
Banco de Guayaquil	<ul style="list-style-type: none"> • Navieras. • Fitos Sanitarios.
Banco Pacífico	<ul style="list-style-type: none"> • SUPA. • Servicios Portuarios. • Fitos Sanitarios.
St Georges Bank	<ul style="list-style-type: none"> • Movimiento Internos para pago de CASS. • Proveedores del Exterior.
Terrabank	<ul style="list-style-type: none"> • Movimiento Internos para pago de CASS. • Movimiento Interno para fondeo W.C.A. • Líneas Aéreas xcepto las correspondientes al CASS (Exterior). • Proveedores del Exterior (dentro de USA). • Charters.

Nota. Manejo de fondos por Banco en relación a las actividades a realizar de la empresa Logiztik Allinace Group.

- **La emisión de cheques:** se limitará a las siguientes circunstancias:
 - Pago de CASS
 - Movimientos internos destinados al pago del CASS en cuentas nacionales.
 - Reposición del fondo de cajas chicas.
 - Pagos autorizados por Presidencia, Vicepresidencias, o Gerencia General.

4.1.4. Política de Pagos

La política de pago proveedores en Alianza Logistika TDGE S.A. se deben regir por el siguiente proceso:

- **Calendario de recepción de facturas:** las facturas de proveedores se recibirán de acuerdo con el calendario de recepción establecido al comienzo de cada año.
- **Programación de pagos:** la empresa llevará a cabo dos programaciones de pago al mes para liquidar las deudas pendientes con sus proveedores de bienes y/o servicios.
- **Responsabilidad de cuentas por pagar:** La planificación de los desembolsos será responsabilidad del área de cuentas por pagar y exigirá evaluación y autorización por parte de la Dirección Financiera.
- **Condiciones de pago:** los pagos a los proveedores se realizarán conforme a las condiciones negociadas con el área y/o el responsable de compras, lo que puede implicar un plazo estándar de 30 días u otros acordados.
- **Excepciones:** ciertos bienes y/o servicios que requieran plazos de pago diferentes podrán ser considerados fuera de esta política.
- **Descuentos por pronto pago:** se evaluará la posibilidad de realizar pagos al contado de bienes y/o servicios que ofrezcan descuentos por pago anticipado, siempre que esto no afecte la liquidez de la empresa.
- **Cambios en cuentas bancarias:** los pagos a proveedores con cuentas bancarias distintas de las registradas en el formulario de registro de proveedores requerirán un certificado bancario, una solicitud de cambio de cuenta en nuestro sistema contable y la autorización de Gerencia Financiera.

4.1.5. Política de pago de fincas

- **Cumplimiento de términos de crédito:** el cliente debe cumplir con los términos de crédito acordados para poder solicitar pagos a fincas.
- **Solicitud de pagos:** los clientes deben solicitar los pagos a fincas a través de la plataforma designada para este propósito antes de las 14:00 del día anterior al día de pago (martes y jueves de cada semana).
- **Días de pagos:** los pagos a fincas se efectuarán los miércoles y viernes de cada semana.

4.1.6. Políticas de tesorería relacionadas a Inversiones.

- **Temporalidad de las inversiones:** las inversiones se realizarán después de la temporada del día de San Valentín y día de las Madres, es decir en los meses abril y mayo.
- **Plazos de vencimiento:** los plazos de vencimiento de los depósitos a plazo fijo serán calculados de manera que los fondos se liquiden antes del inicio de la siguiente temporada de San Valentín, que comienza en la segunda semana de enero.
- **Comparación de tasas de rendimiento:** para abrir una inversión, el Departamento de Tesorería solicitará a las instituciones financieras las tasas de rendimiento aplicables, permitiendo así realizar un análisis comparativo.
- **Propuesta de Inversión:** se elaborará una propuesta de inversión que busque maximizar la rentabilidad y minimizar el riesgo. Esta propuesta será presentada a la Vicepresidencia Financiera para su aprobación.

4.1.7. Cartera de Inversión

Con el análisis realizado del flujo obtenido durante el año 2022, se observa que la empresa posee un excedente de flujo el mismo que es invertido en certificados a plazo fijo ya que sus accionistas mantienen un perfil conservador. Se propone diversificar el excedente que generen mayor rentabilidad conservando el perfil del inversionista, de acuerdo con la siguiente tabla.

Tabla 4

Propuesta de Inversiones para la empresa Logiztik Alliance Group.

PROPUESTA DE INVERSIÓN										
Monto A Invertir	\$	3,500,000.00					Total Rendimier	\$	170,545.83	
Tasa Estimada promedio		7.20%								
Tipo de inversión	Entidad Bancaria	Calificación	Fecha inicio (aprox)	Días	Vencimiento	Monto	Tasa	Interés	Valor al vencimiento	
Depósito a Plazo Fijo	Cooprogreso	AAA-	1-jun-24	230	17-ene-25	\$ 500,000.00	8.05%	\$ 25,715.28	\$ 525,715.28	
Depósito a Plazo Fijo	Banco Diners Club	AAA-	1-jun-24	230	17-ene-25	\$ 800,000.00	8.25%	\$ 42,166.67	\$ 842,166.67	
Depósito a Plazo Fijo	Banco Internacional	AAA-	1-jun-24	230	17-ene-25	\$ 200,000.00	7.65%	\$ 9,775.00	\$ 209,775.00	
Fondo De Inversión	AnfeFi Fondo Optimo	AAA	1-jun-24	230	17-ene-25	\$ 400,000.00	6.40%	\$ 16,355.56	\$ 416,355.56	
Fondo De Inversión	AnfeFi Fondo Optimo	AAA	1-jun-24	230	17-ene-25	\$ 300,000.00	6.40%	\$ 12,266.67	\$ 312,266.67	
Fondo De Inversión	Fideval Rend Flexible	AAA	1-jun-24	230	17-ene-25	\$ 300,000.00	6.40%	\$ 12,266.67	\$ 312,266.67	
Fondo De Inversión	AnfeFi Fondo Optimo	AAA	1-jun-24	230	17-ene-25	\$ 250,000.00	6.40%	\$ 10,222.22	\$ 260,222.22	
Fondo De Inversión	Fideval Rend Flexible	AAA	1-jun-24	230	17-ene-25	\$ 250,000.00	6.40%	\$ 10,222.22	\$ 260,222.22	
Fondo De Inversión	Cooperativa de la Policia Nacional	AA-	1-jun-24	230	17-ene-25	\$ 400,000.00	10.00%	\$ 25,555.56	\$ 425,555.56	
Nota de Crédito Desmaterializada	Casa de Valores	AA-	1-nov-24			\$ 100,000.00	6.00%	\$ 6,000.00	\$ 106,000.00	
						Total	\$ 3,500,000.00		\$ 3,670,545.83	

Nota. Diversificación de portafolio de acuerdo al perfil del inversor.

4.1.8. Regularización Internacional

La regulación de los mercados financieros es el conjunto de leyes, reglamentos y normas que rigen la actividad financiera y que tienen por objetivo garantizar la eficiencia y estabilidad del sistema, asegurar la transparencia y la competencia justa entre las diferentes entidades, mantener la confianza de los inversores y prevenir fraudes y abusos financieros (Santaolalla, 2023).

Todas las compañías en el Ecuador tienen la obligación de presentar sus Estados Financieros bajo las Normas Internacionales de Información Financieras (NIIF), ya sean éstas completas o para Pymes.

Logistik Alliance Group aplica las Normas Internacionales de información Financiera para Pymes en la presentación de sus Estados Financieros, de las cuales para el proyecto destacamos las siguientes secciones

- Sección 11
- Sección 23
- Sección 30

Descripción de la norma

Sección 11 - Instrumentos financieros básicos

Las normas internacionales de información financiera NIIF (2014) en la sección 12 dice que:

Los Instrumentos Financieros Básicos y otros Temas relacionados con los Instrumentos Financieros tratan del reconocimiento, baja en cuentas, medición e información a revelar de los instrumentos financieros (activos y pasivos financieros) (p. 15).

La Sección 11 es pertinente a los instrumentos financieros fundamentales y aplica a todas las entidades. En contraste, la Sección 12 aborda instrumentos

financieros y transacciones más complicadas. Entidades que se limitan a transacciones con instrumentos financieros básicos no se ven afectadas por la Sección 12. No obstante, aquellas con instrumentos financieros básicos aún deben evaluar el alcance de la Sección 12 para confirmar su exención.

Sección 23 - Ingresos de actividades ordinarias

NIIF (2014), en la sección 23 se aplicará estrategias que contabilicen los ingresos de actividades ordinarias procedentes de las siguientes transacciones y sucesos:

Los ingresos de una entidad pueden surgir de diversas fuentes, como la venta de bienes, ya sea que la entidad los produzca o adquiera para su reventa, la prestación de servicios, contratos de construcción cuando la entidad actúa como contratista y, el uso de sus activos por terceros que generan intereses, regalías o dividendos.

Sin embargo, ciertos ingresos ordinarios y otros ingresos derivados de transacciones y eventos específicos se abordan en otras secciones de esta NIIF. Estos incluyen acuerdos de arrendamiento, dividendos e ingresos de inversiones contabilizadas por el método de participación, cambios en el valor razonable de activos y pasivos financieros, disposición de los mismos, cambios en el valor razonable de propiedades de inversión, el reconocimiento inicial y cambios en el valor razonable de activos biológicos relacionados con la actividad agrícola.

Sección 30 - Conversión de la moneda extranjera

En la entidad puede llevar a cabo actividades en el extranjero de dos formas diferentes.

Puede realizar transacciones en moneda extranjera o bien puede tener negocios en el extranjero. Además, una entidad puede presentar sus estados financieros en una moneda extranjera (NIIF, Sección 30, 2014).

La entidad puede llevar a cabo operaciones en divisas extranjeras o tener actividades comerciales en el extranjero. Asimismo, es posible que opte por presentar sus estados financieros en una moneda distinta. Esta sección establece las directrices para la adecuada contabilización de transacciones en moneda extranjera y operaciones internacionales en los estados financieros.

Esta sección aborda la contabilización integral de los estados financieros de una entidad, incluyendo el proceso de conversión a la moneda de presentación. Asimismo, se detalla la contabilización de instrumentos financieros designados en moneda extranjera y la contabilidad asociada a estrategias de cobertura para partidas en moneda extranjera. Estos temas específicos se desarrollan con mayor detalle en la Sección 11, que se centra en los Instrumentos Financieros Básicos, y en la Sección 12, que aborda otros aspectos relevantes relacionados con los instrumentos financieros.

Argumentación de la Norma

Sección 11 - Instrumentos Financieros Básicos

La Sección 11 de la Norma Internacional de Información Financiera para pequeñas y medianas empresas, se dedica al tratamiento contable de los instrumentos financieros esenciales, abarcando activos y pasivos financieros tales como efectivo, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. En un entorno de Centro de Servicios Compartidos especializado en tesorería, estas categorías de instrumentos financieros revisten importancia crítica para las operaciones cotidianas.

Sección 23 - Ingresos de actividades ordinarias

En la implementación de un centro de servicios compartidos, la empresa realiza diversas transacciones, algunas son consideradas como actividades ordinarias y generadoras de ingresos.

La Sección 23 proporciona pautas para la identificación de transacciones separadas, lo que es crucial cuando se gestionan múltiples servicios en un entorno compartido. Esto garantiza que los ingresos se asignen correctamente a las actividades específicas que los generan.

Sección 30 - Conversión de la moneda extranjera

En un centro de servicios compartidos para el área de tesorería implica la gestión de transacciones financieras y flujos de efectivo que pueden involucrar múltiples monedas extranjeras. La Sección 30 de la NIIF para PYMES proporciona orientación específica sobre cómo contabilizar y convertir las transacciones y saldos en moneda extranjera, asegurando así la coherente.

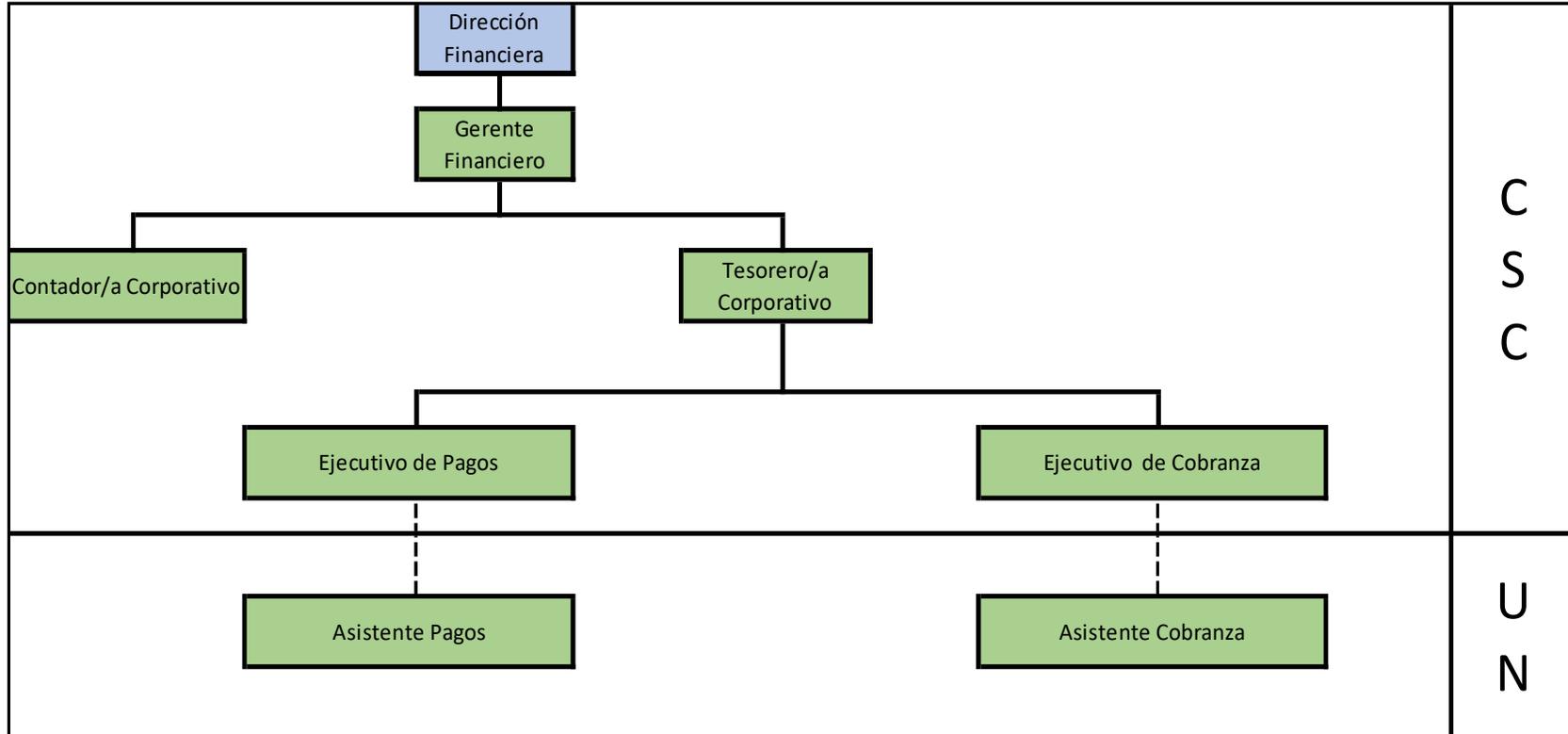
4.2. Gestión del CSC

4.2.1 Organigrama de Tesorería CSC

Un modelo organizativo establece la estructura de una organización mediante su marco de trabajo, que abarca las jerarquías de autoridad, los canales de comunicación, las responsabilidades y la asignación de recursos (Herráiz, 2016).

Con base a esto la estructura de puestos y funciones debe definir el modelo de comunicación interna y la toma de decisiones

Figura 15
Propuesta de Organigrama Tesorería CSC y UN



Nota. Propuesta de Organigrama Funcional del departamento de Tesorería en un CSC y UN para la empresa Logiztik Alliance Group.

Tabla 5

Propuesta de Funciones del Organigrama Tesorería CSC y UN para la empresa Logiztik Alliance Group.

Roles y Funciones	
Gerente Financiero	Supervisar las operaciones relacionadas con el balance, como adquisiciones, fusiones y cesiones, constituye una responsabilidad clave del gerente financiero. Además, gestionar eficientemente la tesorería y las fuentes de financiamiento, estableciendo y manteniendo relaciones con entidades externas como bancos y auditores, es esencial para el funcionamiento financiero óptimo. El rol también implica la supervisión y validación del control de gestión del grupo, abarcando la planificación, el presupuesto y la presentación de informes. El gerente financiero desempeña un papel estratégico, contribuyendo al éxito global de la empresa mediante una gestión hábil de estas funciones críticas.
Tesorero/a Corporativo	Se encarga del control y ejecución de transacciones monetarias clave. Su responsabilidad incluye el manejo de débitos y el cálculo de créditos esenciales para financiar proyectos. Además, elabora informes detallados y realiza análisis exhaustivos sobre el estado financiero de la empresa, proporcionando una visión estratégica. El control del efectivo disponible y la proyección de las necesidades de liquidez futuras son aspectos críticos de su función, contribuyendo así a la toma de decisiones fundamentales para el éxito financiero de la organización.
Ejecutivo de Pagos	Gestionar el cobro oportuno de las facturas y otros documentos por cobrar a clientes. Realizar visitas comerciales a aquellos clientes que presentan problemas de pago para buscar soluciones de cobranza. Reportar oportunamente los clientes que están entrando en morosidad. Negociar fechas y formas de pago.
Ejecutivo de Cobranza	supervisar de cerca las cuentas para identificar deudas pendientes. Este profesional realiza investigaciones exhaustivas sobre los datos históricos de cada deuda, lleva a cabo la ubicación de clientes y establece comunicación para indagar sobre pagos atrasados. Además, toma medidas decisivas para asegurar el pago puntual, procesa pagos y reembolsos, resuelve problemas relacionados con la facturación y el crédito del cliente, y mantiene registros actualizados sobre cuentas y esfuerzos de cobro. Como parte integral de su función, también proporciona informes detallados sobre la actividad de cobro y el estado de cuentas por cobrar, ofreciendo así una visión clara y estratégica para la toma de decisiones financieras.
Asistente de Pagos	la función principal incluye procesar cuentas y pagos entrantes, garantizando rigurosamente la conformidad con las políticas y procedimientos financieros establecidos. Además, este rol desempeña un papel clave en la gestión eficiente de las transacciones financieras al asegurar la precisión y la puntualidad en el procesamiento de cuentas. La responsabilidad se extiende a la conciliación y verificación de datos para mantener la integridad de los registros contables. Además, colabora estrechamente con otros departamentos y partes interesadas para abordar cualquier discrepancia y garantizar un flujo de trabajo fluido en el ámbito financiero de la organización.
Asistente Cobranza	El rol del asistente de cobranzas implica la gestión eficiente de los pagos dentro de la cartera de clientes asignada. Esto incluye la generación regular de balances que identifiquen clientes con bloqueos o pre-bloqueos, proporcionando una visión detallada del estado de las cuentas. Además, se lleva a cabo la comunicación activa con los clientes a través de llamadas para abordar cualquier inquietud relacionada con la facturación y resolver cualquier problema. El asistente de cobranzas juega un papel clave en el mantenimiento de relaciones positivas con los clientes, asegurando un flujo de efectivo óptimo y abordando proactivamente cualquier situación que pueda afectar la solidez financiera de la empresa.

Nota. Funciones por cargo de acuerdo al organigrama propuesto para la empresa Logiztik Alliance Group.

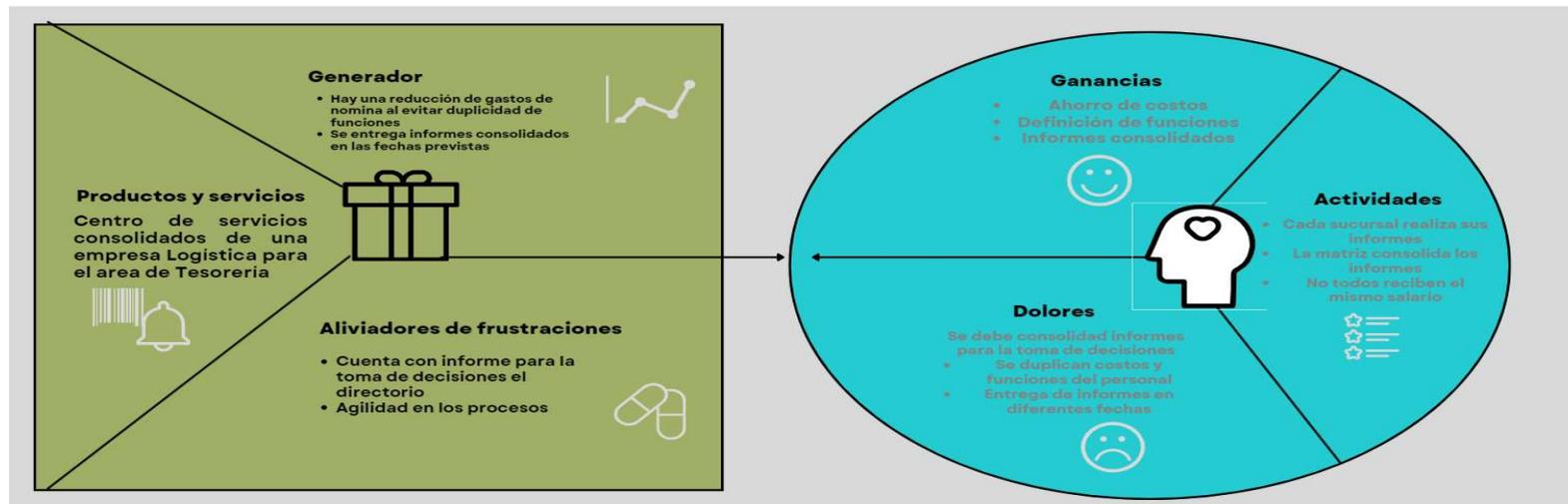
4.2.2 Propuesta Valor:

La propuesta de valor del departamento de Tesorería del CSC, es “una herramienta de soporte que permite a las UN o empresas, maximizar sus recursos para poderse enfocar en la toma de decisiones de sus actividades estratégicas” (Jiménez, 2023).

Nuestra propuesta de valor se detalla en el siguiente esquema del Lienzo de Propuesta de Valor Agregado.

Figura 16

Lienzo de Propuesta de Valor – Logiztik Alliance Group



Nota. Lienzo de propuesta de valor del departamento de tesorería. Fuente: Logiztik Alliance Group, 2023.

4.2.3 Canales de comunicación

Un canal de comunicación es un medio a través del que se llevan a cabo actos comunicativos en los que un emisor, ya sea físico o virtual, transmite información que es recibida por una o varias personas (Cardozo, 2023).

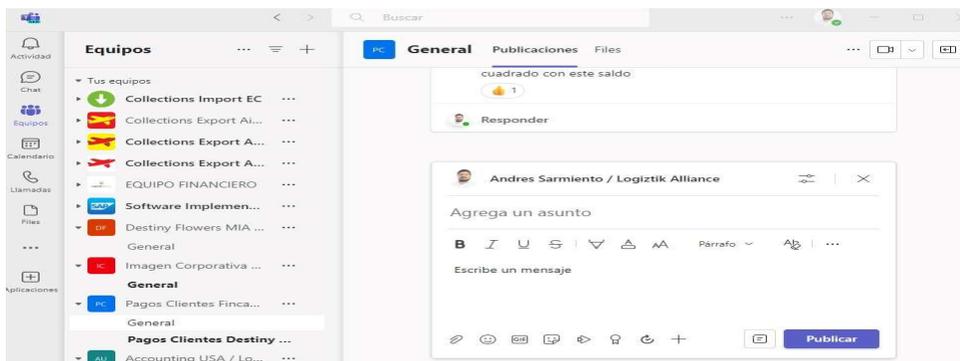
La comunicación desempeña un papel fundamental en diversas relaciones humanas, ya que no solo se utiliza para expresar opiniones, sino también para compartir información, aclarar dudas y alcanzar acuerdos que faciliten una mejor organización (Cardozo, 2023).

Comunicación Interna

La comunicación interna es fundamental para mejorar los resultados de la empresa. Comprende cómo funciona y se asegúrate de emplear las mejores prácticas con un CSC (SYDLE, 2023).

La comunicación interna del Grupo logiztik Alliance, esta manejada por el sistema de comunicación Interna Teams para el CSC y cada UN, el cual maneja, llamadas, reuniones, tiempo real, mensajes.

Figura 17
Pantalla Principal de Teams Logiztik Alliance.



Nota. Pantalla principal de la aplicación teams, Fuente: Group L.A., 2023.

Comunicación Externa

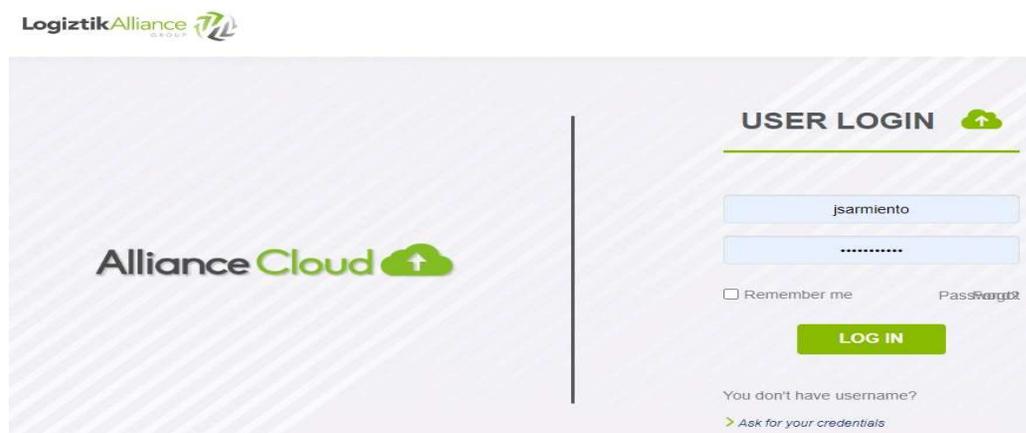
Para el CSC es necesario tener una comunicación fluida que permita identificar los canales a través de los cuales se va a realizar la comunicación certera con el cliente, tal y como se detalla en la propuesta de valor, a fin de dar a conocer los avances en los procesos tales como: días de crédito, estados de cuenta, acuerdo de pagos, facturas, fechas de pagos.

La organización Logiztik Alliance Group, actualmente mantiene dos canales de comunicación que son:

- Comunicación Uno a Uno, donde los clientes mantienen una comunicación con sus ejecutivos de cuentas, sean del área comercial, como del área financiera.
- Plataforma digital donde el cliente puede realizar un seguimiento de sus guías aéreas además se encuentra en desarrollo la segunda fase del Alliance 360, donde se incorporará la información financiera de cada cliente para sus consultas requeridas.

Figura 18

Pantalla Inicial Aplicación Alliance Cloud.



Nota. Pantalla Inicial Aplicación Alliance Cloud para consultas por parte de clientes, fuente: Group L.A., 2023.

Figura 19
Pantalla de Consultas Alliance Could.

Todos	Fecha Emb...	AWB/BL	Carrier	Cliente	Total PI...	Peso br...	Rutas	Producto	Numero d...	Bodega	Temporizador	Estado E...	Cone...	Obse...
	02 oct 2023	MEDUGY830031	MARITIMOS	O PRIMO TRANSPORTES EIRELI ME	1082	26350	GYE-PEC-SUA	CAMARON	XA821	TCC-C 25-32	272:44	ESTIMAR		
	04 oct 2023	HLCUGY32309...	MARITIMOS	VODA ENGENHARIA E LOGISTICA LIMITADA	2890	29410	GYE-PEC-SUA	PESCADO FRESCO	XA821	TCC-C 25-32	248:44	ESTIMAR		
	04 oct 2023	HLCUGY32309...	MARITIMOS	FREIGHT PARTNERS INTERNATIONAL INC. RESISTENTES TLR S.A	20	5475	GYE-YYZ	FRUIT PUNCH	1234	TCC-C 25-32	84:44	ESTIMAR		

Nota. Plataforma de consultas de clientes con respecto a sus envíos, Fuente: Group L.A., 2023.

4.2.4 Actividades clave

Son las acciones más importantes que debe tener el CSC y la UN para tener éxito, lo que permitirá crear y ofrecer una propuesta de valor atractiva (Jiménez, 2023).

Actividades CSC

- **Previsión de tesorería:** proyectar los flujos de efectivos en el corto, mediano y largo plazo y planificar de manera oportuna las necesidades de financiamiento y/o inversión.
- **Gestión de inversiones:** buscar que las inversiones de corto plazo de la empresa obtengan el mayor rendimiento financiero con base a una diversificación de productos acorde al perfil de nuestros inversionistas.
- **Control Interno y cumplimiento:** aplicar los procedimientos y controles internos sobre las operaciones realizadas, estos elementos ayudan a garantizar la seguridad financiera, la transparencia y el cumplimiento de las normativas aplicables en todas las actividades relacionadas con la gestión de efectivo, inversiones y financiamiento.

Actividades UN

- **Gestión de flujos de efectivo:** supervisar y administrar los ingresos y salidas de efectivo garantizando la liquidez, necesaria para cubrir las obligaciones financieras y operativas de la organización.
- **Control de cuentas por pagar:** gestionar las cuentas por pagar de la organización para garantizar que los pagos se realicen de manera oportuna y eficiente.
- **Control de cuentas por cobrar:** administrar las cuentas por cobrar para garantizar el correcto ingreso de efectivo, aplicando estrategias de negociación y asegurar que los límites de créditos sean cumplidos.

4.2.5 Estructura de costos

El impacto de los servicios compartidos se refleja en los costos y beneficios tanto a nivel cuantitativo como cualitativo en cuatro importantes áreas: personal, proceso, tecnología e inmuebles (Herráiz, 2016).

Figura 20
Esquema de Beneficios en Costos de CSC

	Costos		Beneficios	
	Cuantitativos	Cualitativos	Cuantitativos	Cualitativos
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Reubicación • Bonos de retención • Formación • Personal temporal • Redundancia • Reclutamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo estado de ánimo • Disminución del desempeño • Pérdida potencial de personal clave para la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción en empleados equivalentes de tiempo completo (FTEs, por sus siglas en inglés) • Reducción en costos operativos • Mejores tramos de control 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en el enfoque del cliente hacia los servicios de calidad • Incremento de las habilidades
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de procesos • Reingeniería de procesos • Implantación de las mejores prácticas • Establecimiento de métricas 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajas temporales en los niveles de eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de productividad • Reducción en costos de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en las relaciones de negocios • Mejores prácticas, procesos estandarizados • Información gerencial de alta calidad • Incremento en la habilidad de adaptarse al cambio
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hardware</i> • <i>Software</i> • Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Curva de aprendizaje generada por la implementación de nuevos sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma tecnológica • Reducción en costos de: <i>software</i>, licencias, soporte y mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la administración y modelos de información • Plataforma estándar
Inmueble	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre de antiguos inmuebles • Selección, diseño y equipamiento del nuevo inmueble 	<ul style="list-style-type: none"> • Interrupción temporal del ambiente de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en rentas • Reducción en costos de mantenimiento de los inmuebles 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor ambiente laboral • Mejor dinámica de trabajo

Nota. Principales Beneficios en costos de un CSC, Los centros de Servicios Compartidos: Razones, Pros y Contras en el Ámbito Financiero (p.35), Fuente: Herráiz, 2016.

5.2.6 Estandarización de Informes

La estandarización de informes es esencial dentro de lo que buscamos como CSC, ya que esto permitirá que la alta dirección tenga una visión global y actualizada de todo el grupo empresarial, para la toma de decisiones más precisas y adaptadas a la realidad de cada unidad de negocio.

Informe de Cobranza

De acuerdo con los índices presentados en la sección de analítica diagnóstica, la recuperación de cartera se mantiene en los índices óptimos y para mantener estos indicadores, sería importante también conocer como es la estructura de la cartera de cada cliente considerando factores como el tiempo y el monto, que permitirán tomar decisiones oportunas.

Figura 21

Ejemplo formato de presentación situación de cartera para la empresa Logiztik Alliance Group.

RESP COI	TÉRMINOS DE PAGO	PAIS	CODIGO CONTABLR	1ra Octubre	2da Septiemb	1ra Septiemb	2da Agost	vnto. + 45 d	Total	proyec.cobro	V/cobrado	Seguimiento
DC	H - CASS	Schweiz	C0000116	(1,830,00)	-	-	-	-	(1,830,00)	4,895,90	6,725,90	
OK	C - PREPAGO	Russian Fed.	C0000153	(4,935,00)	-	-	-	-	(4,935,00)		4,935,00	
OK	C - PREPAGO	Tajikistan	C0000039	(10,000,00)	-	-	-	-	(10,000,00)		10,000,00	
SC	H - CASS	Netherlands	CP-4000169	(279,950,00)	-	-	-	-	(279,950,00)	290,000,00	279,950,00	
				5,618,229,58	1,261,393,55	353,884,68	40,722,33	247,493,38	7,205,527,30	7,953,636,86	1,726,221,85	
				77,97%	17,51%	4,91%	0,57%	3,43%	100,00%			

Total por vencer	5,944,171,41
Total vencido	3,004,789,24
Total	8,948,960,65

Rojo = vencido con relación a los términos de pago aprobados para cliente
Naranja = valor parcialmente cancelado
Verde = valor cancelado
Rosa = incobrabable
Amarillo = reclamo

	1ra Octubre	2da Septiembre	1ra Septiembre	2da Agosto	vnto. + 45 días	Total
Total al inicio de la qui	5,944,171,41	2,145,592,34	570,383,09	41,320,43	247,493,38	8,948,960,65
Total a la fecha	5,618,229,58	1,261,393,55	353,884,68	40,722,33	247,493,38	7,521,723,52
Valor Cobrado a la fech	325,941,83	884,198,79	216,498,41	598,10	-	1,427,237,13
% Cobrado	5,48%	41,21%	37,96%	1,45%	0,00%	15,95%

Nota. Formato propuesto para la presentación de recuperación de cartera considerando el tiempo y el monto.

Informe de flujo de efectivo

El control del flujo de efectivo es fundamental, puesto que, nos da una visión real sobre los ingresos y salidas de dinero de cada unidad de negocio, y se presentara esta información en el siguiente formato.

Figura 22

Ejemplo formato de presentación flujo de efectivo por unidad de negocio propuesto para la empresa Logiztik Alliance Group.

CONTROL DE FLUJO SEMANAL LOGIZTIK ALLIANCE GROUP							
ECUADOR		MIAMI/ ESTADOS UNIDOS		COLOMBIA		PAISES BAJOS	
Banco	Produbanco	Banco	JP Morgan	Banco	Bancolombia	Banco	Rabobank
Saldo inicial en bancos		Saldo inicial en bancos		Saldo inicial en bancos		Saldo inicial en bancos	
(+) Ingresos / Cobranzas		(+) Ingresos / Cobranzas		(+) Ingresos / Cobranzas		(+) Ingresos / Cobranzas	
(-) Egresos / Pagos		(-) Egresos / Pagos		(-) Egresos / Pagos		(-) Egresos / Pagos	
Saldo en bancos	\$0,00	Saldo en bancos	\$0,00	Saldo en bancos	\$0,00	Saldo en bancos	\$0,00
(-) Cheques girados no cobrado		(-) Cheques girados no cobrado		(-) Cheques girados no cobrado		(-) Cheques girados no cobrado	
Saldo final (libro bancos)	\$0,00	Saldo final (libro bancos)	\$0,00	Saldo final (libro bancos)	\$0,00	Saldo final (libro bancos)	\$0,00
Banco	Pichincha	Banco	TD Bank	Banco	BBVA (Col)		
Saldo inicial en bancos		Saldo inicial en bancos		Saldo inicial en bancos			
(+) Ingresos / Cobranzas		(+) Ingresos / Cobranzas		(+) Ingresos / Cobranzas			
(-) Egresos / Pagos		(-) Egresos / Pagos		(-) Egresos / Pagos			
Saldo en bancos	\$0,00	Saldo en bancos	\$0,00	Saldo en bancos	\$0,00		
(-) Cheques girados no cobrado		(-) Cheques girados no cobrado		(-) Cheques girados no cobrado			
Saldo final (libro bancos)	\$0,00	Saldo final (libro bancos)	\$0,00	Saldo final (libro bancos)	\$0,00		
Saldo Final (Libros Bancos)	\$0,00	Saldo Final (Libros Bancos)	\$0,00	Saldo Final (Libros Bancos)	\$0,00	Saldo Final (Libros Bancos)	\$0,00
PROVISIONES		PROVISIONES		PROVISIONES		PROVISIONES	
TOTAL PROVISIONES	\$0,00	TOTAL PROVISIONES	\$0,00	TOTAL PROVISIONES	\$0,00	TOTAL PROVISIONES	\$0,00
Saldo Disponible	\$0,00	Saldo Disponible	\$0,00	Saldo Disponible	\$0,00	Saldo Disponible	\$0,00
Saldo Disponible Total	\$0,00						

Nota. Propuesta para el control de flujo, ingresos y salidas de dinero.

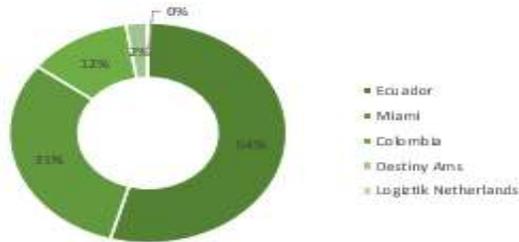
Informe de Resultados Consolidados

Una vez que se estandaricen los informes en cada unidad de negocio, permitirá realizar informes en menor tiempo con información relevante para la gerencia, como se muestra a continuación en el siguiente cuadro de mando.

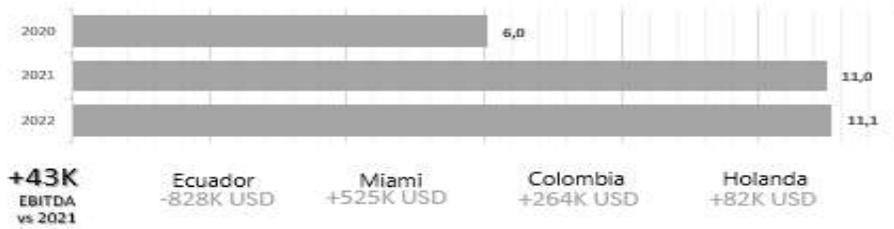
Figura 23

Ejemplo formato de presentación Cuadro de Mando para la empresa Logiztik Alliance Group.

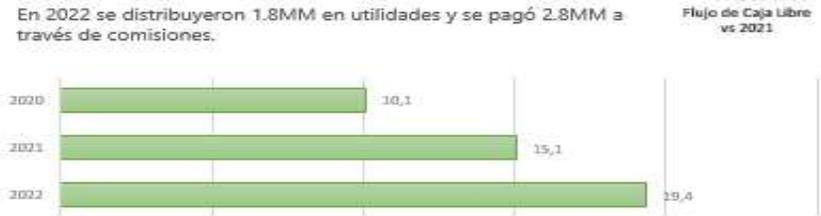
Aporte por estación a la utilidad global (%)



EBITDA



FLUJO DE CAJA



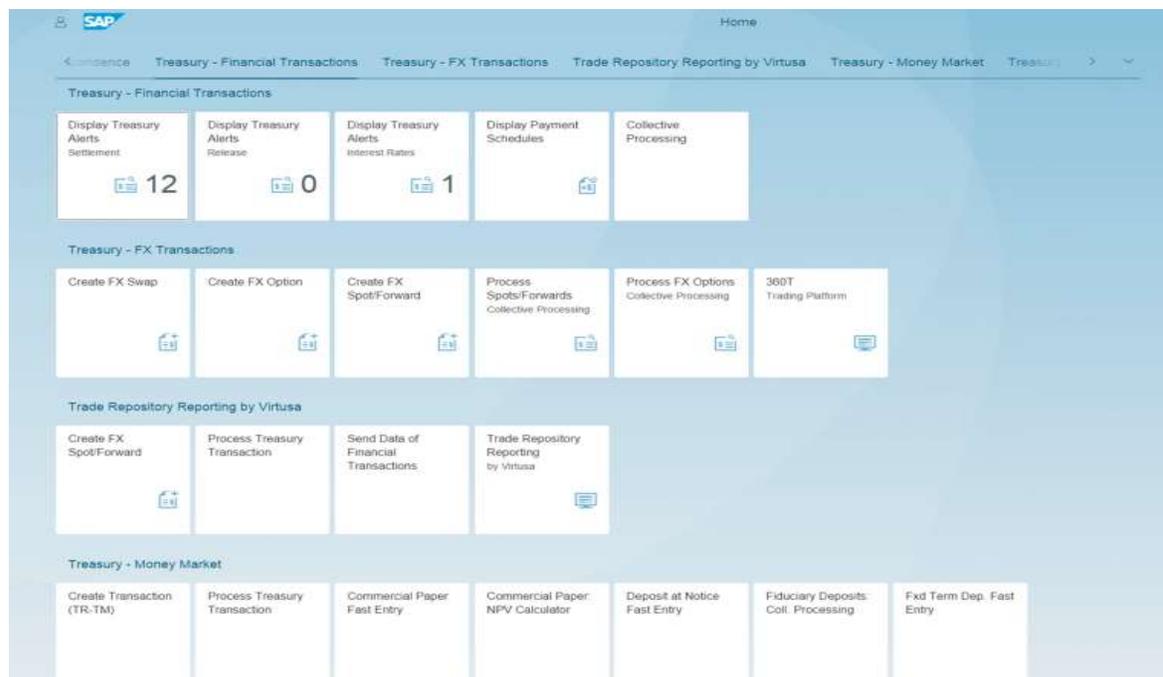
Nota. Propuesta de Estandarización de informes con base a resultados consolidados.

4.2.7 Propuesta de sistema

La tecnología avanza a pasos agigantados y es esencial aprovecharla al máximo. En la actualidad, existen varios sistemas de tesorería altamente útiles para optimizar procesos y lograr resultados sobresalientes, tales como Kyriba, Oracle Cash Management, Treasury Express, ION Treasury y SAP S/4HANA Treasury. Este último podría ser aplicado en Logiztik Alliance Group, considerando que dos de las empresas del grupo utilizan el sistema contable SAP Business One. Sería posible realizar una integración y utilizar SAP para la gestión de tesorería, lo que mejoraría significativamente la eficiencia y precisión en el manejo de los flujos financieros de la organización.

SAP S/4HANA permite automatizar las tareas de tesorería y vincular flujos de trabajo para la gestión de efectivo y riesgo de los procesos de negocio centrales, ayuda a la proyección el flujo de efectivo con precisión, gestiona la liquidez y mitiga el riesgo (S/4HANA, 2023).

Con la solución SAP S/4HANA Cloud for treasury and risk management, se puede integrar flujos de caja, transacciones, posiciones de productos básicos y datos de mercado, y optimizar el procesamiento directo con un análisis de vista completa y en tiempo real, seguimientos de auditoría, e informes de cumplimiento (S/4HANA, 2023).

Figura 24*Pantalla SAP S/4HANA*

Nota. Adaptado de SAP S/4HANA Cloud for treasury and risk management, public edition, Fuente: S/4HANA, 2023.

Características Clave

Gestión de riesgo financiero

Monitorea las posiciones de riesgo, los cambios en los precios de los commodities, y las tasas de conversión de divisas para desarrollar estrategias de contabilidad con un seguimiento de auditoría completo y exposición limitada.

Gestión de deudas y de inversión (S/4HANA, 2023).

Permite obtener información estratégica sobre el efectivo disponible; equilibra el riesgo y retorno, automatiza las tareas repetitivas y, monitorea todas las inversiones para protegerse contra el riesgo. Las características de gestión de deudas e inversiones pueden ayudar a garantizar tasas de interés competitivas en la financiación de la deuda a corto plazo y a maximizar el ROI (S/4HANA, 2023)

Capítulo V

Conclusiones y Recomendación

Conclusiones.

La implementación de un área de tesorería transformará la gestión financiera de Logiztik Alliance Group, a través de políticas claras especialmente para el área de pagos, monitoreo en tiempo real y estrategias proactivas para optimizar el flujo de efectivo, fortaleciendo la liquidez de la empresa para la toma de decisiones financieras más acertadas.

Dado el desarrollo del proyecto, el centro de servicios compartidos en el área de tesorería ha demostrado ser una táctica efectiva para optimizar la eficiencia, reducción de costos y fortalecimiento del control y gestión de las operaciones financieras, estandarizar informes para la elaboración oportuna y confiable para el directorio y la toma de decisiones.

La implementación del CSC conlleva diversos desafíos en términos de comunicación y recursos, los mismos que deben ser identificados de manera precisa para garantizar que la puesta en marcha sea efectiva. Este enfoque proporciona a los gerentes, directores y líderes de unidad la capacidad de dirigir sus estrategias hacia las funciones fundamentales de sus respectivas áreas, optimizando así la eficacia del modelo.

Recomendaciones

Con base al estudio realizado se observa la necesidad de la creación del área de Tesorería, se recomienda al grupo empresarial Logiztik Alliance Group, se realice un cronograma de implementación que comprenda lo siguiente aspectos, Organigrama Estructural y Funcional, políticas, procedimientos, etc.

Implementar el Software SAP S/4HANA., en todas las unidades de negocio y, a su vez, capacitar al personal de acuerdo a su perfil de usuario aprovechando de mejor manera los beneficios del sistema.

Con lo expuesto anteriormente, al crear un CSC para el área de tesorería se recomienda implementar la estandarización de procesos e informes en todas las unidades de negocio.

Finalmente, se recomienda realizar una diversificación en los productos que conforman el portafolio de inversiones las mismas que se ajuste al perfil de los inversionistas.

Bibliografía

- Alarcón, J. M. (Febrero de 2023). *Gestión Financiera Internacional*. Obtenido de file:///C:/Users/USER/Downloads/T-DFI_21_001121_01%20(2).pdf
- Asosiation, I. A. (23 de Septiembre de 2023). *IATA*. Obtenido de <https://www.iata.org/>
- Cardozo, L. (15 de Febrero de 2023). *Cómo elegir los tipos de canales de comunicación para la empresa*. Obtenido de <https://www.zenvia.com/es/blog/canales-de-comunicacion/>
- Carmen, M. (2006). *Gestion de la Tesorería Cash Management*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/33420995_Gestion_de_la_tesoreria_Cash_management
- Cavidad Londoño, A. I., Serna Echenique, M. C., Vélez Fuentes, T., & Vélez Hernández, M. (2020). Centro de Servicios Compartidos: una mirada desde la estrategia organizacional. 5. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/adversia/article/view/343143>
- Costa, M. (20 de Junio de 2006). *Gestion de la Tesorería Cash Management*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/33420995_Gestion_de_la_tesoreria_Cash_management
- Finol, A. A. (Julio de 2015). Revista Venezolana de Gerencia. *La Tesorería como Unidad Estratégica de la Gerencia Actual*, 557. Maracaibo, Venezuela. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29042408010.pdf>
- García, J. P. (2001). *Gestion de Tesoreria en la Empresa*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=wB1P0yOZhvwC&newbks=0&printsec=frontcover&pg=PA38&dq=tesorer%C3%ADa&hl=es-419&redir_esc=y#v=onepage&q=tesorer%C3%ADa&f=false
- Garzon, H. A. (Marzo de 2002). Servicios Compartidos. *Revista Cuardenos de Contabilidad Vol.3 N°17*.
- Group, L. A. (2023). Quito, Ecuador.
- Group, L. A. (25 de 08 de 2023). Fuente Estadística IATA.
- Herráiz, A. (2016). *Los centros de Servicios Compartidos: Razones, Pros y Contras en el Ámbito Financiero*. Obtenido de file:///C:/Users/USER/Downloads/TFM_ANTONIA_HERRAIZ_LOPEZ%20(1).pdf
- Jiménez, F. (2023). *Propuesta de modelo de negocio de un Centro de servicios compartidos (CSC) para la empresa Fernando Jiménez García (FJG) y sus empresas controladas*. Pereira. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/32866/Felipe_JimenezMejia_2023.pdf?isAllowed=y&sequence=2
- Martinez, C. (2006). *Gestion de la Tesoreria*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/33420995_Gestion_de_la_tesoreria_Cash_management

- NIIF. (2014). *Sección 11*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/niif/NIIF_PYMES.pdf
- NIIF. (2014). *Sección 23*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/niif/NIIF_PYMES.pdf.
- NIIF. (2014). *Sección 30*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/niif/NIIF_PYMES.pdf
- Olsina, F. X. (2009). *Gestión de Tesorería*. Barcelona: Profit Edictorial. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=YDc_DT6pRnYC&newbks=0&printsec=frontcover&dq=tesorer%C3%ADa&hl=es-419&redir_esc=y#v=onepage&q=tesorer%C3%ADa&f=false
- PricewaterhouseCoopers. (Enero de 2014). Centro de Servicios Compartidos. Mexico , Mexico.
- Restrepo, J. D. (17 de Septiembre de 2023). *Analítica Descriptiva, Diagnóstica, Predictiva y Prescriptiva*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/anal%C3%ADtica-descriptiva-diagn%C3%B3stica-predictiva-y-restrepo-cardenas/?originalSubdomain=es>
- S/4HANA, S. (2023). Obtenido de SAP S/4HANA Cloud for treasury and risk management, public edition: <https://www.sap.com/latinamerica/products/financial-management/treasury-risk-management.html>
- Santandreu, E. (Nº4). Gestión de la Tesorería (Cash Management). *Publicaciones* , 4.
- Santaolalla, Á. (Febrero de 2023). *El Mercado Financiero y su Regulación*. Obtenido de <https://eig.brightspace.com/d2l/le/content/119420/viewContent/955865/View>
- Santomá, J. (2000). *Gestión de Tesorería*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=eGnOuuQXw7YC&newbks=0&printsec=frontcover&pg=PA47&dq=tesorer%C3%ADa+centralizada&hl=es-419&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Silva, D. d. (19 de Febrero de 2021). *Web Content & SEO Associate, LATAM*. Obtenido de Blog de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/big-data-que-es/>
- SYDLE. (28 de Septiembre de 2023). Obtenido de <https://www.sydle.com/es/blog/comunicacion-interna-64e394667317ee348445feeb>
- SYDLE. (20 de Abril de 2023). *Gestion por Procesos*. Obtenido de <https://www.sydle.com/es/blog/centro-de-servicios-compartidos-607605699b901904c44d8dc5>