

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



“MODELO DE CENTRO DE SERVICIOS FINANCIEROS COMO ESTRATEGIA PARA
LA OPTIMIZACION DE COSTOS EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE
CARGA TERRESTRE INTERNACIONAL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”

Trabajo de investigación presentado por:

Beltrán Vásquez, Raúl Otoniel

Cartagena Argumedo, Giovanni Alexander

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Septiembre 2020

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario general	:	Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela de Contaduría Pública	:	Lic. Gilberto Díaz Alfaro
Coordinador General de Seminario de Graduación	:	Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinación de seminario de proceso de graduación de la Escuela de Contaduría Pública	:	Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Director	:	M.A.F. José Gustavo Benítez Estrada
Jurado Examinador	:	Lic. Felipe Adolfo Menéndez Solís Lic. Jorge Luis Martínez Bonilla Lic. Daniel Nehemías Reyes López.

Septiembre 2020

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS.

Quiero agradecer a Dios quien me ha brindado la sabiduría, entendimiento y fortaleza necesaria para culminar este proceso de formación profesional, a la Universidad de El Salvador docentes y profesionales que me forjaron y mostraron el camino al éxito. Además, dedicar este logro a mi madre Ana Nelly Argumedo de Cartagena y a mi padre Hipólito Eusebio Cartagena Hernandez quienes con su apoyo incondicional en todo el proceso de educación me han mostrado la importancia de la responsabilidad. A mis hermanos Jairo de Jesús Cartagena Argumedo y mi hermana Nelly Brendaly Cartagena Argumedo por su apoyo continuo, por ser una voz de ánimo y perseverancia. A mi compañero de tesis: Raúl Otoniel Beltrán Vásquez, por ser un gran equipo, esforzarse con dedicación hasta el final y siempre buscar la excelencia. A toda mi familia y amigos que siempre estuvieron para brindarme su apoyo de diversas formas y orar por mí para que esta meta fuera alcanzada.

Giovanni Alexander Cartagena Argumedo

Agradecimientos primeramente a Dios por la fortaleza, discernimiento y perseverancia que me ha brindado en esta calzada académica. Gracias a la Universidad de El Salvador, docentes y compañeros por encaminarme por el sendero del éxito. Gracias a mi Madre Ana Ruth Vásquez de Beltrán por ser ese motor anímico y modelo de lucha continua para salir adelante, a mi padre Guillermo Beltrán, que ha sido una vertiente de consejos y ejemplo a seguir. A la familia que durante el trayecto de esta carrera Dios me ha concedido tener Maritza Ramos y mi Hijo Raúl Fernando infinitas gracias por su paciencia y apoyo. A toda mi familia que de alguna manera, siempre han apoyado con mi formación personal y profesional. Gracias a mis amigos que tuve el honor de conocer y convivir experiencias inolvidables (IGVJEO).

Raúl Otoniel Beltrán Vásquez.

ÍNDICE

CAPÍTULO I – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	1
1. Situación Problemática de las empresas de transporte de carga internacional	1
1.1 Antecedentes del problema.	1
1.1.2 Caracterización del Problema	5
1.2 Enunciado del problema	7
1.3 Justificación de la investigación.	7
1.3.1 Novedosa	7
1.3.2 Factibilidad	8
1.3.2.1 Bibliográfica	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2.2 Campo	8
1.3.2.3 Recursos financieros y materiales	9
1.3.3 Apoyo institucional.	9
1.3.4 Utilidad social	9
1.4 Objetivos.	10
1.4.1 Objetivo General.	10
1.4.2 Objetivos Específicos.	10
1.5 Hipótesis	11
1.6 Limitaciones de la investigación	11
2. CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO	13
2.1 Situación Actual de las empresas dedicadas al transporte terrestre internacional.	13

2.1.1 Antecedentes de los servicios de Transporte en el Mundo.	13
2.1.2 Despliegue de los Modelos de Servicios financieros.	16
2.2 MARCO LEGAL	21
2.2.1 Normativa Legal.	22
2.2.2 Normativa Aplicable	25
2.3 MARCO TÉCNICO Y NORMATIVO	27
2.4 Definiciones.	29
CAPÍTULO III - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	32
3.1. Enfoque y tipo de investigación.	32
3.2. Delimitación espacial y temporal.	32
3.3. Sujetos y objetos de estudio.	33
3.3.1. Unidades de análisis.	33
3.3.2. Población y marco muestral.	33
3.3.3. Variables e indicadores.	35
3.4. Técnicas, materiales e instrumentos.	35
3.4.1. Técnicas y procedimientos para la recopilación de la información.	35
3.4.2 Instrumentos de medición	36
3.4.3 Procesamiento de la información	36
3.5 Cronograma de actividades	36
3.6 Presentación de resultados	37
3.6.1 Análisis de resultados	37
3.6.2 Diagnóstico de la investigación	37

4. CAPÍTULO IV - MODELO DE CENTRO DE SERVICIOS FINANCIEROS COMO ESTRATEGIA PARA LA OPTIMIZACION DE COSTOS EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE INTERNACIONAL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.	41
4.1 Introducción	41
4.2 Descripción de la Factibilidad de negocio	41
4.3 Objetivos perseguidos	42
4.4 Localización	43
4.5 Descripción de los servicios a producir	43
4.6 Plazo e inversión estimada del proyecto	43
4.7 DEFINICION DEL NEGOCIO	44
4.7.1. El negocio – actividad actual de la empresa	44
4.7.2 Propuesta de misión y visión	44
4.7.3 Aspectos institucionales	45
4.7.4 Administración financiera y contable	45
4.8 Problemas a resolver	48
4.9. Soluciones alternativas	50
4.10. Justificación del proyecto	51
4.11 Análisis del mercado y comercialización	55
4.11.1 Análisis de mercado interno – Matriz FODA	55
4.11.2 Análisis de mercado externo	56

4.11.3 Marketing estratégico	58
4.11.4 Comunicación Corporativa	59
4.11.4 Evaluación de la ampliación a otros clientes	59
4.12. Plan de operaciones y desarrollo organizacional	60
4.12.1 Logística de prestación de los servicios	60
4.12.2 Modelo de control de gestión de las operaciones del negocio	62
4.12.3 Desarrollo organizacional propuesto	65
4.13 Conceptos generales	68
4.14 Formulación y datos generales del proyecto	70
4.15 Análisis del proyecto a nivel de perfil	74
4.16 Herramientas financieras para evaluar el proyecto.	76
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Legislación aplicable sector Transporte de Carga Internacional	23
Tabla N°2: Normativa aplicable al Sector Transporte de Carga Internacional.	25
Tabla N°3: Marco Técnico aplicable al Sector Transporte de Carga Internacional	27
Tabla N°4: Variables e indicadores de la investigación.	34
Tabla N°5: Estructura Administrativa	66
Tabla N°6: Costos estimados de personal Administrativo	68
Tabla N°7: Resumen de métricas por país	70
Tabla N°8: Sugerencia sobre el nivel de capacidades para los principales puestos	85
Tabla N°9: La inversión inicial en mobiliario y equipo de oficina	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Métricas del promedio mensual de facturas procesadas por mes	71
Figura N° 2: Análisis de mercado interno – Matriz FODA	74
Figura N° 3: Mapa Estratégico Centro de Servicios Financieros Corporativo	82
Figura N° 4: Organigrama propuesto para la nueva división	83

RESUMEN EJECUTIVO

El sector transporte de carga terrestre internacional cuenta con empresas que se consideran organizaciones líderes en servicios logísticos en El Salvador, las cuales, deben cada día adaptarse a los rápidos cambios que exige la actual sociedad de la información y el conocimiento financiero. Esta adaptación sólo es posible por medio de implementación de adecuadas herramientas y sistemas financieros enfocados a la optimización de costos que aporten al beneficio íntegro de la operación, además la capacitación continua del capital humano en factores económicos-financieros que permitan la gestión y el cumplimiento de los objetivos propuestos como sector económico.

El objetivo de la investigación fue diseñar un modelo de Centro de Servicios Financieros para las empresas de transporte de carga terrestre internacional que trace el camino de buenas prácticas financieras de manera integral, adecuado y flexible a las necesidades presentadas según la operación principal.

El modelo posee características como la reducción de costos, centralización de información, mejoras en los niveles de control de negocio y mayor eficiencia de gestión; derivadas de problemáticas evaluadas en el sector transporte de carga internacional tales como el alto grado de operaciones por expansiones territoriales y de mercado , descentralización e integridad de la información financiera con reproceso impráctico, estancamientos de los procesos y cobertura de servicios y la inadecuada gestión de los recursos del grupo en general.

En ese contexto la investigación plantea un modelo que permita a las empresas de transporte de carga terrestre internacional tener información centralizada y oportuna para la

toma de decisiones gerenciales que contribuyen al logro de los objetivos de la compañía, obtener la rentabilidad buscada por los inversionistas y la optimización de costos de forma general.

Todos esto por medio de modelos financieros que reestructuren las unidades de costos existentes, mantener el prestigio y competitividad empresarial ante los mercados nacionales e internacionales y de esa forma seguir con el negocio en marcha a través de los años en funcionamiento.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación titulado “ Modelo de Centro de Servicios Financieros como estrategia para la optimización de costos en las empresas de transporte de carga internacional en el municipio de San Salvador” tiene como finalidad mostrar la importancia de la centralización de operaciones financieras diversas produciendo una notable reducción de costos , todo esto aplicando el planteamiento completo de un modelo de centro de servicios financiero como una herramienta innovadora en procesos y aplicación, analizando sus ventajas, desventajas, optimizaciones e indicadores financieros.

En el Capítulo I, se presenta las características del sector transporte de carga internacional, su crecimiento y expansión de servicios ligados, su administración, su mayor mercado y el tipo de sociedades que integran el sector mayoritario , generalidades con la herramienta de Centro de Servicios Financiero la forma de aplicación en multinacionales con rubros de servicios y recalcando algunas limitantes marcadas por la moderna forma de gestionar los recursos y la estructura de centralización por parte del modelo propuesto.

En el Capítulo II, se aborda la investigación de campo con temas desarrollados específicamente en la cual se determina el método y diseño de la investigación en general, además de los diferentes tipos utilizados en esa, se establecen las técnicas e instrumentos que son necesarios para la puesta en marcha del modelo planteado, las fuentes de información, determinación del universo y muestra.

En el Capítulo III, se presentan los resultados de la investigación, análisis de la información mediante cuestionario determinado a utilizar, diagnóstico de la situación actual del profesional en el sector empresarial y puntos de mejora a lograr en la innovación continua del sector empresarial.

En el Capítulo IV, muestra el modelo completo a implementar desde aspectos administrativos, enfoque de la herramienta, análisis por medio de indicadores financieros acompañado de proyecciones de la rentabilidad de la implementación, costo general del desarrollo presentado y las conclusiones y recomendaciones específicas a desarrollar.

En la Bibliografía, nos ilustra la forma en la que la información fue recabada por medio de blogs, páginas web dedicadas a la investigación de temas financieros, libros, revistas y guías oficiales de sociedades con amplia experiencia de temas financieros.

En los Anexos, se encuentra el fundamento y respaldo de la propuesta ante la problemática descrita; desglosando cuadros comparativos, resúmenes, formulaciones, proyecciones y de más información que nos permite crear los escenarios considerados para las conclusiones y recomendaciones respectivas.

CAPÍTULO I – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1. Situación Problemática de las empresas de transporte de carga internacional

1.1 Antecedentes del problema.

“Durante el paso del tiempo las oportunidades comerciales y de inversiones han sido, en gran medida, el resultado de transformaciones en las infraestructuras de transporte y de innovaciones en la logística que han permitido la movilidad y el acceso a los mercados y a recursos físicos y humanos”. (Fuentes, 2014).

“Una parte importante del flujo de actividad económica y social se deriva así de los sistemas de transportes y del desempeño logístico de las naciones, regiones y personas. Sin embargo, junto a su impacto positivo sobre la economía y la sociedad, los sistemas de transporte también tienen efectos y externalidades negativas, tales como la congestión, la polución o los accidentes”. (Fuentes, 2014).

En el sector de transporte de carga terrestre internacional se denota una brecha de problemas específicos que afectan la operación, desempeño, rendimiento y por lo tanto la rentabilidad y futuras inversiones en estas entidades. Bajo este contexto, se identifican las siguientes problemáticas: Alto grado de operaciones derivadas de las expansiones territoriales y de mercado de las empresas, descentralización e integridad de la información financiera, estancamiento de los procesos y cobertura de servicios, incrementos de costo que surgen de la inadecuada gestión de recursos.

Lo anterior genera un panorama de incertidumbre ante las exigencias del mercado económico ya que los altos costos y pérdidas de recursos financieros, lo vuelve una problemática insostenible para las empresas dedicadas a este rubro de la economía basados en las proyecciones e indicadores financieros recabados en negocios similares.

La logística y el transporte han estado interactuando íntimamente en las innovaciones históricas en el negocio, la adquisición de personal calificado a nivel mundial como eje operativo primordial. El movimiento personas y bienes durante la historia y la accesibilidad territorial han sido el núcleo central de los cambios estructurales de la economía y de la integración regional. (Fuentes, 2014)

Una de las derivaciones ha sido la consolidación del centro de servicios financieros como una respuesta usual y eficaz de muchos sectores empresariales para afrontar con garantías las exigencias de su entorno y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, en particular aquellos más vinculados a la gestión de procesos y servicios a las unidades de negocio a menor costo y mayor eficiencia, siendo el caso en estudio el sector transporte de carga terrestre internacional.

Sobre lo anterior, las empresas de este sector económico que busquen la mejora de sus procesos mediante la implementación de un modelo de centro de servicios financieros se pueden amparar a las directrices que dicta la Ley de Servicios Internacionales, la cual fue aprobada el 25 de octubre de 2007 y tuvo su última modificación en el mes de febrero de 2013; específicamente en su Artículo. 5, Literal h); en donde faculta la creación de empresas que presten servicios de esta índole.

Consecuentemente, estas pueden apoyarse en normativas técnicas, que les faciliten la creación de gestiones eficientes y adecuadas con la relación al manejo de la información, entre estas se puede mencionar ISO/IEC 15489 Información y documentación – Gestión de documentos.

Los centros de servicios financieros son entidades regionales que pertenecen a un grupo empresarial multinacional y que tienen por actividad exclusiva la prestación a sus partes relacionadas cualquier de los siguientes servicios:

Asesoramiento en las siguientes áreas:

- ✓ Asistencia técnica.
- ✓ Capacitación al personal
- ✓ Auditoría y consultoría
- ✓ Procesamiento de datos
- ✓ Dirección y administración
- ✓ Logística y almacenamiento
- ✓ Administración financiera
- ✓ Soporte de operaciones de investigación y desarrollo
- ✓ Tesorería y Cobros
- ✓ Impuestos y tramites
- ✓ Asesoría Tributaria.

El establecimiento de un centro de servicio financiero 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. (Naranjo, 2006)

Los centros de servicios financieros deben estar orientados a procesos de apoyo o soporte de las organizaciones, como por ejemplo los mencionados a continuación: contabilidad, tesorería, reportaje y análisis financiero, logístico. Todo lo anterior con enfoque de optimización de costos, que beneficien la operación del negocio.

No obstante, existen situaciones puntuales que denotan el nivel de madurez para desarrollar un centro de servicios financiero. Una primera situación ocurre cuando grupos económicos escogen diversificarse y quieren mantener el control de la operación de soporte por razones de costos y escala; tendiendo a ser una solución adecuada. Así mismo, tras una adquisición o fusión, la integración de áreas de soporte en una nueva unidad que actúe como un eje intermediario, es una iniciativa viable para soportar la operación fusionada y así mantener los niveles de servicio esperados por la nueva entidad.

1.1.2 Caracterización del Problema

El sector transporte de carga terrestre internacional cuenta con empresas que se consideran organizaciones líderes en servicios logísticos en El Salvador, las cuales, deben cada día adaptarse a los rápidos cambios que exige la actual sociedad de la información financiera. Esta adaptación sólo es posible por medio de implementación de adecuadas herramientas y sistemas, además la capacitación continua del capital humano que permita la gestión y administración de estos factores.

Lo anterior es visualizado a través de puntos críticos de las empresas dedicadas al rubro a lo largo de este año; para lograr todo ello, se requiere de la participación y compromiso de todos los empleados de la organización mediante técnicas de colaboración masiva, como grupos de investigación, comunidades de práctica empresariales, entre otros.

Las causas que dan origen a la problemática son: globalización de procedimientos en el sector, expansión geográfica y mayor variedad de servicios financieros-contables con alto volumen de documentación, descentralización de la operación financiera, competencia del capital humano, en relación al manejo de la información financiera contable, falta de integridad de la Información, altos costos generados, debido a la deficiente asignación de recursos operativos y humanos.

Lo anterior demuestra las dificultades que existen en el sector transporte de carga internacional a la hora de cumplir con las disposiciones legales y técnicas, generando las diferentes consecuencias al no aplicarlas. Entre las cuales se pueden enumerar los siguientes: Falta de control interno en los procesos financieros-contables, riesgo de incumplimientos legales y tributarios, en igual forma la reputación y fidelidad de la imagen comercial de las

entidades, riesgo de conservar el negocio en marcha de las empresas, dificultades de posicionamiento en el mercado debido a la carencia de innovación en sus procedimientos, riesgos altos de fraude, evasión e incumplimientos por la descentralización de la operación, tipo de información financiera-contable carente de ser oportuna y fiable para la toma de decisiones gerenciales.

El área financiera en el contexto económico, es la que se encarga de gestionar y optimizar los flujos de efectivo relacionados a las actividades de inversión, financiamiento y los demás ingresos y egresos de las empresas. Bajo esta perspectiva los profesionales de contaduría pública como actores del entorno financiero-contable juegan un papel importante ya que son los responsable de suministrar la información necesaria para dirigir las finanzas y de brindar estrategias o modelos innovadores que optimicen los costos íntegros de la operación mediante las centralizaciones de información, eficiencia del capital humano, estructura de control interno más robusta y mejora en los procedimientos de recepción y envío de documentos.

La realidad actual del sector transporte de carga terrestre internacional se ve inmerso en un auge de transacciones, debido a la expansión y crecimiento geográfico de sus actividades en el mercado económico. Por lo tanto, requiere procesos ágiles y seguros, a través de controles que fortalecen claramente sus objetivos y aseguren que las posibles interferencias sean prevenidas. Lo anterior, como principales actores en el tema de los costos afecta la capacidad de una entidad de conservar su negocio en marcha a lo largo del tiempo, competir exitosamente en el medio económico, mantener su imagen pública y la calidad de sus servicios.

1.2 Enunciado del problema

La administración de las empresas debe evaluar si sus estructuras financieras cumplen con las especificaciones necesarias para la optimización de costos, integridad de información oportuna y gestión adecuada de recursos, dado lo anterior surge la siguiente interrogante:

¿En qué medida la falta de un modelo de centro de servicios financieros como estrategia para la optimización de costos, incide en las actividades de las empresas dedicadas al transporte de carga terrestre internacional, del municipio de San Salvador?

1.3 Justificación de la investigación.

1.3.1 Novedosa

Se considera novedoso el desarrollo de la investigación, ya que actualmente en las sociedades del sector transporte de carga internacional, no se cuenta con un modelo de Centro de Servicios Financieros como estrategia para la optimización de costos enfocado a este tipo de entes económicos. La propuesta logra innovar la operación por medio de tres ejes claves: Optimización de costos, mejora en los niveles de control de negocios y mayor eficiencia en la gestión financiera; todo ello acompañado de reformas en la productividad.

En este contexto, surge la necesidad de enfocar la temática a las empresas del sector de transporte de carga terrestre internacional

El centro de servicios financieros, la optimización e innovación son conceptos que se hacen cada vez más importantes dentro de las compañías y las teorías gerenciales van determinando una tendencia hacia la gestión financiera convirtiéndola en un modelo esencial

en la organización, ya que se aumenta el valor económico, educativo, cultural y social, mejorando los procesos y perdurando en el mercado a través del tiempo.

1.3.2 Factibilidad

A lo largo de los planteamientos realizados, la investigación posee una línea viable para su desarrollo, por lo tanto, se puede mencionar los siguientes componentes:

1.3.2.1 Bibliográfica

La investigación se consideró factible, ya que existe una diversidad de textos técnicos en formato físico y electrónico especializados en el tratamiento de las estrategias y gestión financiera, los cuales dictan procedimientos que serán adaptados a estas empresas. Así mismo, existe el desarrollo de las normativas técnicas y leyes nacionales aplicables al sector de transporte de carga terrestre internacional.

1.3.2.2 Campo

Debido al incremento de transacciones de transporte de carga en el país, la multiplicación de este tipo de negocios ha sido reveladora en los últimos años, lo que brinda un amplio panorama para el estudio de la problemática y teniendo en cuenta que no existen modelos como estrategia financiera de Centros de Servicios financieros. Por lo tanto, el modelo, busca el beneficio del sector de transporte de carga internacional en el ámbito Financiero-Contable, y a los usuarios responsables del tema de costos y estandarizaciones de procesos para la toma de decisiones en las entidades. Para ello, se entablaron entrevistas con el personal clave de las entidades objeto de estudio, a fin de identificar las dificultades que enfrentan estas compañías los procesos de centralización de información.

Cabe agregar que se dispuso de la colaboración de una entidad del sector transporte de carga terrestre internacional que brindo el total de la información requerida y permitió la comprensión de procesos y procedimientos internos para conocer aún más de la operación.

1.3.2.3 Recursos financieros y materiales

Para llevar a cabo la investigación se contó con recursos humanos capacitados y comprometidos con la misma, además se suministró equipos tecnológicos y la factibilidad económica necesaria para desarrollar y concluir la investigación.

1.3.3 Apoyo institucional.

Para llevar a cabo la investigación, se contó con docentes asignados por la Escuela de Contaduría Pública de la Universidad de El Salvador, con conocimientos técnicos relacionados al área de estudio, quienes garantizarán que se cumplan con los objetivos y metas esperados por la coordinación de los trabajos de graduación.

1.3.4 Utilidad social

Con esta investigación, se aporta a las empresas de transporte carga terrestre internacional, un modelo de estrategia financiera que, al ser ejecutada, logre optimizar la reducción de costos, centralización de información, mejoras en los niveles de control de negocio, mayor eficiencia de gestión, mediante la implementación oportuna de procedimientos cuidando de esta forma el prestigio e imagen comercial.

Así mismo, se pretende que esta investigación sea útil para los profesionales de contaduría pública, encargados de las gerencias financieras, ya que podrán evaluar la gestión de la información implementada por la entidad y la disponibilidad de la misma para con el

cliente. Lo anterior se medirá con base a la aceptación modelo que será propuesto al culminar la investigación.

1.4 Objetivos.

1.4.1 Objetivo General.

Diseñar un modelo de Centro de Servicios Financieros para las empresas de transporte de carga terrestre internacional que sirva como estrategia para la optimización de costos, con el fin de potenciar la innovación en gestión de información centralizada.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Delimitar estratégicamente el modelo de Centros de Servicios Financieros en la aplicación del sector, por medio de la administración y conocimiento de la operación.
- Identificar las necesidades del sector para definir el modelo más adecuado de políticas con enfoque financiero en torno a los resultados esperados por la administración de las empresas.
- Identificar las principales causales y riesgos que propician la manipulación de información en la operación del sector y las consecuencias directas e indirectas que afectan a la administración.

- Diseñar la metodología de procesos de control interno, en conjunto con la administración para brindar el fundamento y apoyo en su gestión financiera.
- Fortalecer al sector por medio del modelo de Centro de Servicios Financieros como estrategia de optimización de recursos, para brindar mayor competitividad y eficiencia de manera oportuna en la prestación de los servicios.

1.5 Hipótesis

La implementación de un modelo de centro de servicios financieros contribuirá a potenciar la optimización de costos en las actividades económicas de las empresas que se dedican al transporte de carga internacional en el municipio de San Salvador.

1.6 Limitaciones de la investigación

Existieron limitantes que afectaron el desarrollo de la presente investigación:

- I. La recolección de información por medio de los cuestionarios está sujeta a las disposiciones de las unidades de análisis que son las encargadas de suministrar este recurso vital para la presente investigación.
- II. La política de confidencialidad está presente en la mayoría de empresas sujetas a investigación y por lo tanto no puede ser brindada a terceros. Ante esta situación se recurrió a recopilar información mediante una gama de recursos bibliográficos,

relacionados a aspectos financieros y operativos empleadas en este tipo de compañías.

- III. La falta de estructuración administrativa y organizacional en el sector transporte de carga internacional con lleva a colocar poco personal administrativo que en innumerables ocasiones poseen tiempo limitado para sus actividades diarias y menos para personas externas a la sociedad.

2. CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

2.1 Situación Actual de las empresas dedicadas al transporte terrestre internacional.

En un mercado maduro, globalizado y altamente competitivo resulta cada vez más difícil diferenciarse de la competencia y encontrar ventajas que permitan alcanzar los objetivos. En este contexto las organizaciones comenzaron a enfocar sus estrategias a la optimización de procesos para reducir sus costos adoptando así modelos innovadores que se acoplaron a la operación de cada negocio.

“Estudios realizados por la compañía de consultoría Deloitte Consulting Group en los años 2007 y 2009 muestran la situación actual de los Centro de Servicios Financieros, estos estudios tienen como principal objetivo identificar las tendencias y evolución desde sus comienzos cuando esta compañía comenzó a realizar las encuestas. Adicionalmente, en estos estudios se pueden encontrar la comparación de múltiples conceptos como geografías, industrias e ingresos para las compañías que han implementado”(Deloitte Consulting, 2009).

2.1.1 Antecedentes de los servicios de Transporte en el Mundo.

“El sector transporte terrestre de carga, a pesar de la importancia relativa que posee en la actividad y en los sectores de la economía, parece ser el que más modesta, desigual y lentamente se va profesionalizando y tiene acceso acortado a sistemas de capacitación. Parte de esto se explica por el hecho de estar conformado por un vasto y complejo conjunto de empresas que se enfrentan a una economía altamente fluctuante en los procesos operativos,

con diversidad de servicios y heterogeneidad de componentes, caracterizado por su segmentación.

Lo que quiere decir es que el sector ha tenido importantes avances en la calidad de los servicios que brinda, superando obstáculos externos e internos, impulsando prioritariamente por las exigencias del mercado y la necesidad de mantenerse ante la fuerte competencia. " (Guidobono, 2009)

En general, los servicios de transporte se refieren a la movilización de carga o de personas a través de algún medio de transporte, el cual puede ser aéreo, marítimo, terrestre, o alguna combinación de estos, conocido como transporte intermodal. También existen otros servicios relacionados con el transporte, como son los de carga y descarga, el almacenamiento y los servicios auxiliares.

La demanda de servicios de transporte pasó en los últimos diez años por un proceso de reestructuración impulsado por el rápido crecimiento del comercio internacional y por los avances tecnológicos. Estos avances se traducen en una especialización y modernización no sólo de los servicios de transporte como tales, sino también, de los servicios conexos (bodegaje, almacenamiento, distribución y entrega). Adicionalmente, hoy en día los servicios de transporte se caracterizan por incorporar tecnología, de forma tal que el servicio sea más competitivo y más eficiente.

"Debido a que las empresas productoras de bienes se concentran en producir bienes de calidad y en ser cada vez más productivas y competitivas, prefieren subcontratar empresas que se encarguen del embalaje y distribución de los productos. Para tal fin,

surgieron empresas especializadas para el transporte que se encargan de recoger la carga en la planta de producción organizarla y distribuirla hasta su lugar de destino. En este sentido, si bien los medios de transporte son una parte importante de la cadena logística, el valor agregado de los servicios que se prestan desde el momento en que el producto sale de la planta productora hasta llegar al destino final, va mucho más allá de los valores implícitos de un simple traslado de un producto de un punto a otro. ” (Salvador G. d., 2017)

En consecuencia, la demanda actual de un servicio de transporte, exige la prestación de un servicio logístico integral, esto es, una prestación que involucre la ciencia, la tecnología y la informática de la actividad, aplicado al manejo de la carga con el objeto de hacerla llegar segura y a tiempo a un destino final.

El sector ha estado en permanente evolución y ha presentado desarrollos diferentes en cada uno de los modos de transporte de acuerdo con los avances tecnológicos. En este sentido, la aparición de los contenedores y de los trenes de alta velocidad entre otros, han mejorado mucho la calidad del servicio y han contribuido a reducir sus costos. También se han visto cambios a nivel administrativo como la introducción del concepto “just in time,” así como el fortalecimiento de la logística. Esto último cobra mayor relevancia en el transporte multimodal, que le permite a las empresas prestar un servicio puerta a puerta entre agentes en dos países diferentes a través de un único contrato. En efecto, gracias a la aplicación de nuevas tecnologías, en particular de la aparición del contenedor y de las comunicaciones satelitales, se desarrollaron diferentes tipos de contratos para garantizar que la carga llegue a su destino en las condiciones establecidas y sin importar los distintos modos de transporte requeridos en su recorrido total.(Francés, 2010)

En este sentido entre las categorías del transporte por distintos modos, se destacan:

- i. Transporte segmentado: donde el propietario de la carga contrata los servicios con cada modo de transporte por intermedio de operadores.
- ii. Transporte intermodal: que se contrata a través de un intermediario o agente, pero como representante del exportador, bajo su propia coordinación.
- iii. Transporte multimodal: es el servicio de transporte que le permite a las empresas prestar unos servicios puerta a puerta entre agentes de dos países diferentes a través de un único contrato. (Rino Alberto, 2003)

2.1.2 Despliegue de los Modelos de Servicios financieros.

En la medida que los modelos de servicios financieros, de forma general, han ofrecido a las organizaciones internacionales un excelente nivel de cumplimiento de los objetivos fijados, numerosas compañías han decidido extender su aplicación a otros ámbitos de la organización o a otros objetivos adicionales. Buscan ampliar el alcance de las ventajas obtenidas, en términos de costo y ahorro o en aspectos más cualitativos, como son un mejor control, eficiencia, compartición de talento, etc.

En esta línea, algunas de las tendencias más habituales son:

1. **Desarrollo de modelos de centros de excelencia**, evolucionando hacia conceptos más cercanos a la estrategia y al negocio, con servicios basados en conocimiento y en valor añadido y no en el volumen de procesos. Los centros de excelencia no dejan de

ser modelos de negocio tradicionales, muy vinculados a ciertos sectores de actividad y, en particular, a los modelos de servicios financieros y que han acelerado su desarrollo como respuesta a diferentes aspectos:

- Impacto del aumento de costos por falta de control interno.
- Posibilidad de encontrar nuevas vías de generación de valor en servicios potencialmente comunes en las organizaciones, más allá de palancas vinculadas a coste, y, en particular, vinculadas a conocimiento, a mercado, a producto.

De esta forma, los centros de excelencia se centran en varias características particulares:

- a) Talento y conocimiento como factor competitivo clave.
- b) Áreas para compartir conocimiento y talento.
- c) Construcción y despliegue de mejores prácticas.
- d) Optimización de operaciones y mejora continua.
- e) Otros.

2. Cobertura más amplia de objetivos, más allá de la optimización de costos

con un avance progresivo de numerosas organizaciones a nuevos estadios en el modelo de madurez de servicios financieros, evolucionando de modelos basados exclusivamente en el volumen, en las transacciones y en la reducción de costo, a modelos mixtos o que otorgan un mayor protagonismo a objetivos como la calidad, el nivel de servicio y la excelencia operacional. Este aspecto deriva en una mayor integración, en una mayor cercanía y visibilidad con el negocio y, por tanto, en un rol más relevante en el conjunto y en la dinámica de la organización.

3. **La ubicación geográfica como factor cada vez más crítico** y, en particular, la consolidación de los factores asociados a los recursos humanos (disponibilidad, calidad, etc.) como los elementos clave a valorar para la selección de ubicación geográfica.

(Bagan Celades, 2011)

Evolución del Transporte de carga en El mundo.

A lo largo del tiempo uno de los principales problemas por resolver fue el modo que permitiese movilizar objetos de un lugar a otro, si se toma en consideración que no todos los recursos que se requerían para sobrevivir estaban a su alcance. Este problema no solo representó un gran reto para la humanidad y permitió el inicio y desarrollo de los medios de transporte conocidos hoy en día, sino que también dio origen a grandes enigmas puesto que todavía, hoy en día, no ha sido posible establecer como los pueblos antiguos lograron trasladar grandes cargas de piedra, granito y otros materiales con peso de varios cientos de toneladas sin el uso de alguna herramienta o avance tecnológico significativo del que exista registro alguno.

Hoy en día, es posible acceder a información relacionada con el desarrollo de los puertos, en los cuales se evidencia que los romanos fueron los mejores en este campo, al punto que algunos de sus conceptos son utilizados en la actualidad. Los romanos manifestaban que los puertos era las puertas del Imperio y en ese campo fueron los mejores y los más creativos; pero a pesar de ello, las tareas de cargue y descargue de mercancías seguirán dependiendo totalmente de la fuerza humana.

“Aun cuando esto permitiera el desarrollo de grandes poblaciones alrededor de los puertos, con el paso del tiempo y el arribo de la Revolución industrial, cuando hace su aparición las grandes invenciones, se logra finalmente una notoria mejora en los tiempos de transporte de mercancías, dando solución a algunos inconvenientes derivados de esta actividad, los cuales cabe aclarar, no eran exclusivos del transporte marítimo , puesto que de igual forma, los demás mecanismos de transporte requirieron de una serie de eventos históricos, para que se pudiese llegar al concepto de transporte multimodal del que se tiene”.
(Garcia Luis Anibal Mora, 2014)

Demanda del sector transporte de carga terrestre en El Salvador.

En El Salvador el sector transporte ha percibido cambios sustanciales en cuanto a la demanda de servicios que cada día se exigen que sean de mayor calidad e innovadores, una fuente fundamental de la demanda de servicios de transporte en los años recientes ha sido la evolución del comercio internacional. De esta manera, de acuerdo con los datos brindados por el Banco Central de Reserva (BCR), las exportaciones excluyendo maquila aumentaron de 1,332.3 millones de dólares en el 2000 a 1,474.7 millones de dólares en el 2004, mientras que las importaciones también excluyendo maquila, pasaron de 3,794.8 millones de dólares en el 2000 a 4,891.0 millones de dólares en el 2004.

“Un papel importante en la evolución de las exportaciones ha sido sin duda la mejora continua y la diversificación de servicios prestados, excluyendo maquila en el PIB se conoce un porcentaje que disminuyó de 10.1 por ciento en el año 2000 a 9.3 por ciento en

el 2004, ya que tuvieron un crecimiento menor al del PIB. A su vez, las importaciones aumentaron su participación en el PIB del 28.9 en el 2000 al 30.9 por ciento en el 2004, por lo que estas tuvieron un mayor dinamismo que el crecimiento del producto. El aumento en la participación de las importaciones, se caracterizó por un importante crecimiento de las importaciones de bienes de consumo que se elevaron de 1,223 a 1,787 millones de dólares, así como las de bienes intermedios que pasaron de 1,613 a 2,114 millones de dólares entre 2000 y 2004". (Mirian Cruz, 2006)

"El transporte de carga constituye, sin duda un pilar fundamental en la dinámica industrial de cualquier país. Se trata de una función logística que permite dinamizar el flujo de los productos y a la vez incrementar los procesos productivos para atracción de inversionistas, y en la cual se encuentran inversos cerca del 45% al 50% de los costos logísticos de una compañía, lo que la convierte en un factor clave del éxito para la entrega oportuna de materia prima y productos terminados a los clientes finales de la cadena logística, y en un polo generador de valor para organización". (Mora Garcia, 2008)

2.2 MARCO LEGAL

El transporte de carga terrestre local e internacional como consecuencia de su crecimiento constante y en virtud del tipo de servicio prestado, cuenta también con regulaciones específicas dentro del marco legal para facilitar los procesos de traslado, logística y coordinación de mercancías a nivel local, regional e internacional. Así en el marco del Sistema de Integración Centroamericano (SICA), compete al Consejo de Ministros encargados de analizar el ramo del transporte terrestre buscar dar seguimiento a las decisiones adoptadas en las diferentes reuniones de integración.

El Consejo Sectorial de Ministros de Transporte de Centroamérica (COMITRAN) tiene la tarea de dar tratamiento conforme a su competencia, con el objeto de coordinar y armonizar el accionar del sector económico. Algunos de los tratados que regulan el sector transporte internacional, declaraciones multilaterales, códigos y reglamentos son ,Tratado General de Integración Económica Centroamericana (Guatemala 1993), resoluciones adoptadas por los consejos de ministros responsables de la integración económica y desarrollo regional y de transporte, Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA),Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano (RECAUCA),Reglamento sobre el Régimen de Transito Aduanero Centroamericano, Acuerdo Centroamericano sobre circulación por carretera y Acuerdo Centroamericano sobre señales viales uniformes del 10 de junio 1958.

2.2.1 Normativa Legal.

Tabla N° 1: Resumen de legislación aplicable sector Transporte de Carga Internacional

Ley aplicable	Explicación
<p>Ley de Servicios Internacionales. Diario Oficial N°. 199 tomo 377, del 25 de octubre de 2007 y su última reforma según Diario Oficial N°.28 tomo 398 del 11 de febrero de 2013.</p>	<p>Capítulo I, Art.5, literal h. Actividades Beneficiadas.</p> <p>Dentro de los Beneficios establecidos en la presente ley figuran Las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras las cuales cumplan con los requisitos establecidos en la mencionada Ley siempre y cuando se dediquen a la prestación de servicios internacionales, específicamente a los siguientes.</p> <p>h) Procesos empresariales: entendiéndose como aquellos servicios a distancia o “tercerización”, conocidos también en el comercio de servicios internacionales por sus siglas en inglés como bpo’s, consistentes en la subcontratación de procesos de administración prestados por una empresa establecida en un parque de servicios o un centro de servicios, a personas radicadas y con operaciones fuera del territorio nacional, en apoyo a los procesos de negocios de empresas, como son: captura de información, procesamiento y manejo de clientes, sondeos e investigación de mercados, estudios, análisis, supervisión y control de calidad, contabilidad, elaboración de planillas y otras actividades relacionadas con recursos humanos; procesamiento y manejo de datos; diseño y elaboración de planos; traducción de documentos, transcripción e impresión de textos; captura de información.</p> <p>g) Servicios Financieros Internacionales: Consiste en aquellos servicios financieros por medio de la subcontratación de procesos de administración, prestados por una empresa establecida en un parque de servicios, a entidades financieras, o en apoyo a procesos de negocios de empresas con diferentes actividades administrativas entre ellas: Supervisión y control de calidad, contabilidad, elaboración de planillas e historial de recursos humanos, procesamiento y manejo de datos.</p> <p>Capítulo V Art.21. De los Usuarios Directos del Parque de Servicios.</p> <p>a) Libre Internación al parque de servicios, operaciones dentro del país como: Maquinaria, equipo, herramientas, repuestos, mobiliario y equipo de oficina. Exceptuando vehículos para transporte de personas de forma individual o colectiva y mercancías, todo esto supeditado a declaración de la documentación requerida por la administración tributaria.</p> <p>b) Exención del Impuesto sobre la Renta, dirigido a los ingresos provenientes de la actividad incentivada durante el periodo que se realicen las operaciones.</p>

Ley aplicable	Explicación
	<p>En caso de las sociedades, se aplicará tanto a la sociedad titular como a los socios individualmente considerados, respecto a las utilidades o dividendos provenientes de la actividad favorecida</p> <p>c) Exención de los Impuestos municipales sobre el activo de la empresa, durante el periodo que realicen sus operaciones en el país.</p> <p>Art.23. De los Usuarios Directos del Parque de Servicios.</p> <p>Personas Jurídicas, nacionales o extranjeras, que soliciten ser calificados como usuarios directos para prestar servicios de procesos empresariales, de conformidad a esta Ley deberán cumplir lo siguiente:</p> <p>a) Nueva Inversión en activos no menor a ciento cincuenta mil dólares en el primer año de operaciones como capital trabajo y activos fijos.</p> <p>b) Operar con un número no menor a diez puestos de trabajo permanentes.</p> <p>c) Poseer contrato mínimo escrito de un año.</p>
<p>Ley de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial. Diario Oficial N°. 212 tomo 329, del 16 de noviembre de 1995 y su última reforma según Diario Oficial N°. 734 tomo 391 del 09 de septiembre de 2011.</p>	<p>Como objeto primordial de la ley es establecer el marco legal en materia de Transporte, Tránsito y su Seguridad Vial, y regular las normas del transporte y de la circulación de los vehículos que presten el servicio de Transporte.</p> <p>Como parte de las regulaciones establecidas en la ley de Transporte, Tránsito y su Seguridad Vial, en sus artículos 1 literal c), 3 ordinal 6º, y 36 establece que regulará el transporte por vías terrestres, indicando las modalidades de vehículo que transportarán mercancías, materiales, maquinarias especialmente las peligrosas y las perecedoras; así como todas aquellas regulaciones en cuanto al peso y dimensiones de las modalidades de vehículos que transportan las diferentes modalidades de carga y demás disposiciones sobre dicho transporte;</p> <p>Esta ley establece en su artículo 12 una clasificación de los vehículos regulados por la misma, entre ellos, Livianos de pasajeros, Livianos de carga, Pesados de pasajeros, Pesados de cargas.</p> <p>Asimismo, establece como ente regulatorio al Viceministerio de Transporte, el cual definirá las características en cuanto a pesos y dimensiones de los vehículos destinados al servicio de transporte de carga terrestre.</p>
<p>Código Aduanero Uniforme Centro</p>	<p>Persigue con su aplicación, establecer la legislación aduanera de una forma simplificada de conformidad con los requerimientos</p>

Ley aplicable	Explicación
<p>Americano. Diario Oficial N°. 207 tomo 333 del 04 de noviembre de 1996 y su última reforma según Diario Oficial N°. 8 tomo 370, del 12 de enero de 2005.</p>	<p>del Mercado Común Centroamericano y los instrumentos regionales de integración económica. En su artículo 9 establece el rol de control aduanero y sus facultades. Artículos 24 y 25 responsabilidades del transportista aduanero y del agente del transporte. Art. 46 Nacimiento de la obligación tributaria aduanera.</p> <p>Art.60 control de salida e ingreso de personas, mercancías y medios de transporte. Art.77 Declaración de mercancías.</p>
<p>Reglamento al Código Aduanero Uniforme Centro Americano. 25 de abril de 2008</p>	<p>Tiene como objeto desarrollar las disposiciones contenidas en el Código Aduanero Uniforme Centroamericano. Art.317 Declaración de Mercancías. Toda mercancía, para ser destinada a un régimen aduanero, deberá estar amparada en una declaración de mercancías. La obligación de declarar incluye también a las mercancías libres de derechos arancelarios y a las que de cualquier forma gocen de exención o franquicia.</p> <p>Art.318 al 333. Se enuncian procedimientos, condiciones, contenido y documentación necesaria para la presentación de la declaración de mercancías.</p>
<p>Código Tributario. Diario Oficial N°. 241 tomo 349 del 22 de diciembre del 2,000 y su última reforma según Diario Oficial N°. 226 tomo 379, del 03 de Diciembre de 2013.</p>	<p>El Código Tributario establece regulaciones a los derechos y obligaciones de los contribuyentes en general, para efectos de aplicación a la actividad de transporte le recaen especialmente los siguientes artículos:</p> <p>Artículo 151, Existe la obligación para los contribuyentes que se dedican a la prestación de servicios de enterar el 1.75% de pago a cuenta sobre sus ingresos brutos mediante declaración jurada (F14) dentro de los diez días hábiles siguientes al del cierre del período mensual correspondiente.</p>

Tabla N° 2: Resumen de Normativa aplicable al Sector Transporte de Carga Internacional.

2.2.2 Normativa Aplicable

Código	Título	Objetivo
NIIFF 17	Propiedad Planta y Equipo	<p>Las empresas del sector transporte de carga internacional reconocen los elementos de Propiedad planta y equipo, cuando es probable que dichos elementos proporcionen beneficios económicos futuros a la empresa y cuando un costo pueda ser cuantificado confiablemente.</p> <p>Este es uno de los rubros más importantes, este reúne los mobiliarios y equipos de oficinas, Mobiliarios y equipos de transporte, siendo estos últimos de mayor atención ya que de ellos depende el desarrollo del giro principal de operaciones de estas empresas de servicio de transporte de carga internacional.</p>
NIIFF 3	Presentación de Estados Financieros.	En esta NIIF, se definen las bases de estructuración y presentación de los estados financieros para cualquier tipo de compañía.
NIIFF 20	Arrendamientos.	Dentro de las opciones de arrendamiento utilizadas por las empresas de transporte internacional de carga terrestre y aérea, se encuentran las dos modalidades, arrendamientos financieros y los operativos, lo que hace necesario la aplicación del tratamiento establecido por la sección.
NIIFF 21	Provisiones y Contingencias.	Las Empresas del Sector Transporte de Carga están sometidas a operaciones que debido a su naturaleza no se disponen de los comprobantes definitivos, por lo que se debe de estimar los montos relacionados a dichas operaciones, los cuales pueden estimarse en base a la

Código	Título	Objetivo
NIIFF 16	Propiedades de Inversión.	<p>experiencia, a las tendencias o datos históricos. Por otra parte, las empresas dentro de sus operaciones son afectadas por eventos cuyas ocurrencias se basan en probabilidades que no están enteramente bajo el control de la empresa</p> <p>Este es uno de los nuevos conceptos para las Empresa del Sector Transporte de Carga, incluidos por las NIIFF para las PYMES, el cual hace una diferenciación entre los bienes utilizados por la empresa que son tratados por la sección como Propiedad, Planta y Equipo, y aquellos adquiridos con la finalidad de obtener renta o plusvalía, considerados como Propiedad de Inversión.</p>

2.3 MARCO TÉCNICO Y NORMATIVO

Tabla N° 3: Resumen Marco Técnico aplicable al Sector Transporte de Carga Internacional.

Ley aplicable	Explicación
<p>La Norma ISO 15489: Un Marco Sistemático de buenas prácticas de gestión documental en las organizaciones; 15 de Septiembre de 2001.</p>	<p>Se basa en los principios de la gestión de documentos y establece los requerimientos básicos para que las organizaciones puedan establecer un marco de buenas prácticas que mejore de forma sistemática y efectiva la creación y sostenimiento de sus documentos, potenciando de esa forma la política y los objetivos de la organización.(Lloveras, 2008)</p>
<p>La primera (UNE-ISO 15489-1:2006. Información y documentación – Gestión de documentos – Parte 1: Generalidades)</p>	<p>Es la sustancia de la norma y plantea los conceptos básicos, los principios y los requisitos de la gestión de documentos en las organizaciones. Se detallan los componentes que se deberían tener en cuenta con el fin de asegurar que una organización crea y gestiona los documentos que necesita. De esa manera, la lista de los capítulos de la norma, quitando los preliminares, nos muestra una imagen de los aspectos que se han de contemplar para poner en marcha una estrategia de gestión de documentos: Beneficios de la gestión de documentos, Marco reglamentario (entorno legal y normativo),Política y responsabilidades, Requisitos de la gestión de documentos, Diseño e implementación de un sistema de gestión de documentos, Procesos y controles de</p>

Ley aplicable	Explicación
	la gestión de documentos, Supervisión y auditoría, Formación.
<p>La segunda (UNE-ISO/TR 15489-2: 2006. Información y documentación – Gestión de documentos – Parte 2: Directrices)</p>	<p>Es un informe técnico que proporciona una técnica metodológica de ejecución de un sistema de gestión de documentos de acuerdo con los principios definidos en la primera parte de la norma. Así, se insiste especialmente en las estrategias y la metodología de diseño e implementación y se establecen directrices adicionales para definir los procesos y los instrumentos principales de gestión de documentos (cuadro de clasificación, calendario de conservación y tabla de acceso y seguridad).</p> <p>La sección inicial, con un enfoque más general, está predestinada a los directivos de las entidades, a los expertos de la gestión de documentos, de la información y sus procesos y a cualquier persona encargada de establecer y salvaguardar documentos. Por otro lado, el informe técnico tiene un enfoque más sistemático, pensando en su uso por parte de los profesionales de la gestión de documentos y los responsables de gestionar los documentos en sus organizaciones.</p>

2.4 Definiciones.

Centro de Servicio Financiero: 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 de la organización.

Aprendizaje Organizativo: es el enfoque subyacente que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor o de intangibles. El Aprendizaje, en suma, es la clave para que las personas y la organización puedan ser más inteligentes, memorizando y transformando información en conocimiento.

Capital estructural: es el conocimiento que la organización consigue explicitar, quedan incluidos los conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y la eficiencia interna de la empresa: sistemas de información y comunicación, tecnología disponible, sistemas de gestión, procesos de trabajo, patentes. El capital estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización después que las personas la abandonan. Un sólido capital estructural facilita un incremento en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la efectividad de la organización.

Capital Humano: se refiere al conocimiento que poseen las personas y que es útil para la empresa, este capital no es propiedad de la empresa, sino de las personas que trabajan en ella, a medida que los individuos incrementen sus conocimientos, crecerá el capital humano.

Capital intelectual: es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y destrezas que dan a las empresas una ventaja competitiva en los mercados, se divide en Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional.

Capital relacional: Es lo que está posicionado en la mente de los demás actores del sector con relación a la organización. Este capital debe reflejar las relaciones que se tienen con los clientes, los proveedores, la competencia, los organismos gubernamentales, etc.

Comunidades de práctica: son grupos, asociaciones, sociedades constituidos con el fin de desarrollar un conocimiento especializado, compartiendo aprendizajes basados en la reflexión compartida sobre experiencias prácticas.

Conocimiento explícito: es aquel que está codificado y es transmisible a través de algún sistema de lenguaje formal como por ejemplo documentos presentaciones, diseños, especificaciones, etc.

Conocimiento tácito: es aquel que no se encuentra codificado como por ejemplo experiencias de trabajo, emocionales, vivenciales, habilidades y creaciones, etc.

Gestión del Conocimiento: la creación de conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan.

Gestión de la información: se refiere a las distintas etapas del tratamiento de la información, desde la producción, hasta el almacenamiento, la recuperación y la disposición. La información puede hallarse en casi cualquier formato y provenir de cualquier fuente.

Socialización del conocimiento: es el proceso de adquirir conocimiento a través de exposiciones, documentos, experiencias y observación.

Valor del mercado: el valor de mercado de una compañía (aquel por el cual se cotizaría en bolsa) es entonces equivalente a la suma de su Valor Contable y de su Capital Intelectual.

Back office: es el conjunto de actividades de apoyo al negocio, es la parte de las empresas u unidad de la misma que lleva a cabo las tareas destinadas a gestionar la propia empresa y que no tienen contacto directo con el cliente, como las labores informáticas y de comunicaciones, de gestión de recursos humanos, contabilidad o finanzas..

CAPÍTULO III - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. Enfoque y tipo de investigación.

El método de estudio utilizado es el hipotético deductivo, ya que el objeto de estudio se aborda desde una perspectiva general hasta llegar a elementos específicos que son la causa que lo originaron. Bajo este contexto, se observa el problema en estudio, operaron hipótesis y sus variables, deducir las causas y medir sus efectos, Lo anterior abre las brechas iniciales para que se desarrollen metodologías, gestiones, políticas y procedimientos que se tomaron como base para proporcionar un modelo de Centro de Servicios Financieros en las empresas del sector transporte de carga terrestre internacional en el municipio de San Salvador.

3.2. Delimitación espacial y temporal.

Con el propósito de evaluar la optimización de costos que conllevará una estrategia financiera, la investigación se hizo a partir de febrero del año 2013 con base en la Ley de Servicios Internacionales y la normativa técnica aplicable, siendo esta fecha la última modificación de ley.

El trabajo de investigación se desarrolló en las empresas de transporte de carga terrestre que realizan procesos de servicio logístico en la zona de San Salvador, que estén debidamente autorizadas por la Dirección General de Aduanas (DGA).

3.3. Sujetos y objetos de estudio.

3.3.1. Unidades de análisis.

Para la investigación las unidades de estudio están determinadas por gerentes financieros y representantes legales de las empresas cuyo giro principal es el transporte de carga terrestre internacional en el municipio de San Salvador.

3.3.2. Población y marco muestral.

Se tomó como población veintiocho empresas que ofrecen servicios de transporte de carga terrestre internacional ubicadas en el municipio de San Salvador.

Para la determinación de la muestra se usará la fórmula estadística para poblaciones finitas, la selección se realizará por medio del método aleatorio simple con aplicabilidad sobre las empresas de transporte de carga terrestre internacional que cumplan con la condición de:

- ✓ Poseer transacciones operativas y financieras en el territorio centroamericano, en más de un país de dicha región.

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

Z = Coeficiente de confianza

p = Probabilidad de éxito de que la problemática exista

q = Probabilidad de fracaso

e = Error muestral.

De conformidad al directorio de empresas en el municipio de San Salvador hay 41 empresas del sector de carga terrestre internacional. Se tomará un nivel de confianza del 90% esto significa que por cada 10 respuestas obtenidas se espera que el 90% estén dentro del objeto de investigación. El margen de error dispuesto a aceptar representa un 10%.

Sustituyendo:

$n = ?$

$N = 41$ empresas de transporte de carta terrestre

$Z = 1.90$ (Valor que corresponde a un coeficiente de 95%)

$p = 50\%$ (Al no conocer este valor, se asume la máxima variabilidad)

$q = 50\%$

$e = 10\% = 0.10$

$$n = \frac{41 \times 1.90^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.1^2 \times (41 - 1) + 1.90^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{37.0025}{0.40 + 0.9025}$$

$$n = \frac{37.0025}{1.3025}$$

$$n = 28$$

3.3.3. Variables e indicadores.

Tabla N° 4: Variables e indicadores de la investigación.

Variables	Medición de las variables
<p>Variable independiente: Modelo de Centros de Servicios Financieros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de la administración para ejecutar la implementación del CSF. - Evaluación de ratios Financieros - Elaboración de programas de capacitación al personal. - Análisis de Costo Beneficio - Nivel de conocimiento de la administración acerca del modelo del CSF.
<p>Variable dependiente: Potenciar la optimización de costos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de Políticas y procedimientos de control interno. - Homologar procesos financieros - Implantación del sistema de información de costos. - Evaluación de los ERP financieros y operativos. - Seguimiento de control de procesos financieros

3.4. Técnicas, materiales e instrumentos.

3.4.1. Técnicas y procedimientos para la recopilación de la información.

Para obtener la información relacionada al problema que se investiga, se utilizaron las siguientes técnicas:

La encuesta: Se obtuvieron los datos directamente de las unidades de análisis concluyendo por medio de las respuestas sobre la situación actual del problema.

La Entrevista: se usó para obtener información relevante de la problemática que se investiga. Dicha técnica permite recabar la información sobre políticas, procedimientos y

controles internos que afrontan actualmente las empresas de transporte de transporte de carga internacional.

3.4.2 Instrumentos de medición

Los instrumentos utilizados son:

Cuestionario, el cual es contestado por los gerentes financieros de las actualmente las empresas de transporte de transporte de carga internacional, y los representantes legales, las preguntas del cuestionario serán formuladas de forma cerrada y con varias opciones de respuesta.

Guía de preguntas realizadas a cada uno de las personas con puestos claves entrevistadas, estas interrogantes fueron de modalidad abierta, con el objetivo de enriquecer las respuestas, de manera que contribuyan en gran medida para determinar la solución al problema.

3.4.3 Procesamiento de la información

Los resultados obtenidos con la ayuda de los instrumentos antes descritos, se analizaron para obtener un diagnóstico completo y amplio de los datos recabados. Se utilizó la aplicación de Microsoft Excel para presentar la información visual mediante cuadros y figuras de tal manera que puedan analizar e interpretar los datos

3.5 Cronograma de actividades

Cronograma de Actividades	Cronograma de Actividades 2018 - 2019																																											
	Agosto				Septiembre				Octubre.				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Clases inductivas	■	■	■	■																																								
Elaboración de Anteproyecto	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Capítulo I Planteamiento del problema																																												
Antecedentes del problema					■	■																																						
Enunciado del problema						■	■																																					
Justificación de la Investigación							■																																					
Objetivos de la Investigación								■																																				
Hipótesis									■	■	■																																	
Limitaciones de la Investigación													■	■																														
Capítulo II Marco Teórico																																												
Situación Actual													■	■																														
Definiciones principales														■	■																													
Legislación aplicable																	■	■	■																									
Normativa técnica aplicable																		■	■	■																								
Capítulo III Metodología de la Investigación y Diagnostico																																												
Enfoque y tipo de investigación																		■	■	■																								
Delimitación espacial y temporal																																												
Sujetos y objeto de estudio																																												
Técnicas, materiales e instrumentos																																												
Procesamiento y análisis de la información																																												
Cronograma de Actividades																																												
Presentación de resultados																																												
Capítulo IV Propuesta de la Investigación																																												
Planteamiento del caso																																												
Estructura del plan de solución																																												
Beneficios y limitantes																																												
Desarrollo de caso práctico																																												
Conclusiones																																												
Recomendaciones																																												

3.6 Presentación de resultados

Una vez realizada la entrevista al profesional del sector transporte de carga internacional, encargado del área financiera de la compañía en estudio, se procedió a consolidar la información y de esta forma proceder a realizar el análisis como equipo investigador de cada una de las preguntas realizadas.

3.6.1 Análisis de resultados

Los resultados obtenidos a través de la encuesta se presentan en el Cuadro 2, en donde se refleja la pregunta, posteriormente la opinión del profesional entrevistado, así como la interpretación y análisis de este, logrando con esto una evaluación de la problemática en estudio.

3.6.2 Diagnóstico de la investigación

De acuerdo con las interpretaciones alcanzadas a través de la encuesta, se realizó un diagnóstico, basado en los resultados obtenidos, se tomó a bien presentarlo dividido en áreas relevantes, utilizando para cada una de las áreas una serie de preguntas planteadas en la encuesta con el fin de proporcionar una mayor comprensión de la problemática planteada.

Fue dividido en tres áreas, en donde se establecen los aspectos más sobresalientes, en cada uno de ellos se utilizaron las preguntas y análisis de la Tabla N° 3 (Análisis de la encuesta), a continuación, se resume la segmentación del diagnóstico presentado:

- a) Identificación de la problemática, considerando la situación del modelo actual que se aplica en el sector transporte de carga internacional.
- b) Situación actual del profesional en contaduría pública y otras áreas, con enfoque innovador y conocimientos técnicos para generación de soluciones distintas a problemas del pasado.
- c) Necesidad de un modelo de centro de servicios financiero como herramienta para reducir los costos.

a) Identificación de la problemática, considerando la situación del modelo actual que se aplica en el sector transporte de carga internacional.

De acuerdo al análisis y recopilación de información en el sector empresarial comentado, se concluye que el sector como tal posee un dinamismo, evolución y búsqueda de mejoras constantes que permiten a las sociedades adheridas a este sector de servicios lograr generar las competencias y credenciales necesarias para trabajar y abrirse paso en el mercado volátil de procesos.

Uno de los puntos de mejora repetitivo en la población observada es que se posee alta operatividad con procesos monótonos que ralentizan las funciones en casi un 50% debido a falta de comunicación, organización y conocimiento técnico para solventar problemas según jerarquía de forma inmediata y que al plasmarlos en el tiempo involucran una serie de recursos que incrementan el costo de los servicios y la rentabilidad esperada por la Junta directiva.

La cultura y el tipo de inversionista cuartan los negocios y el temor al crecimiento, por tendencia se toma con mayor validez por el asocio a la alta inversión

laboral y estructural en la implementación de supuestos y nuevos modelos de trabajo que en costo beneficio traerán mayor rentabilidad en un tiempo regulado y controlado ; de igual forma afecta la situación país debido a que por tendencia la amplitud de negocios se limita a un par de líneas de servicios y al territorio local, con temor a la expansión al Territorio Centro Americano que en algunas instancias posee mayor beneficios fiscales y sociales aplicados al rubro o al sector desempeñado por el grupo.

b) Situación actual del profesional en contaduría pública y otras áreas, con enfoque innovador y conocimientos técnicos para generación de soluciones distintas a problemas del pasado.

Los profesionales a cargo del tratamiento financiero contable históricamente y en los modelos de empresas locales se visualizan como un gasto obligatorio de cumplimiento debido a la falta de conocimiento, desenvolvimiento y temor de aprovechar nuevas estrategias y soluciones innovadoras; el recurso contable-financiero se limita a ser un procesador y no un analista de los puntos de mejora y el comportamiento de la operatividad.

La capacitación es algo realmente importante, algo que permite mejorar los conocimientos, habilidades o conductas y actitudes del personal de una empresa o negocio. Así, capacitar al personal es una tarea que deberá tener en cuenta el gerente o dueño. Una inversión que deberá realizar si quiere conseguir empleados más competentes, y por tanto, mejores resultados y más beneficios económicos.

c) Necesidad de un modelo de centro de servicios financiero como herramienta para reducir los costos.

Al concluir con el esquema y la funcionalidad de la unidad o modelo a implementar se logra cuantificar por medio de proyecciones e indicadores los beneficios reales y en el tiempo que se obtendrán, con cifras de costo y estructura de trabajo definida y posicionada con mandos medios y personal operativo a requerir así como los nexos o funciones específicas a desempeñar , con un impacto directo en los costos fijos y en la estructura funcional pero obsoleta de metodologías de trabajo por línea diversificada , y optando por la centralización con personal con mejor perfil y capacitación continua con el enfoque propositivo más que operativo.

4. CAPÍTULO IV - MODELO DE CENTRO DE SERVICIOS FINANCIEROS COMO ESTRATEGIA PARA LA OPTIMIZACION DE COSTOS EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE INTERNACIONAL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

4.1 Introducción

A continuación, se desarrollará la temática para un proyecto empresarial y sectorial a nivel de perfil, el cual consistirá en la propuesta para la creación de un Centro de Servicios Financiero Corporativo en los grupos empresariales que encuentren factibilidad; este Centro de Servicios Financiero se espera que llegue a formar parte e integrarse como una división (Gerencia) del departamento actual de Finanzas Corporativas de los Grupos, específicamente del área de Contabilidad Corporativa. El Centro Financiero inicialmente se evaluará para que incorpore y centralice operaciones de back office (administrativas) relacionadas a servicios financieros contables para ciertas subsidiarias localizadas en la región de Centro América.

4.2 Descripción de la Factibilidad de negocio

Se propone para el nicho de sociedades dedicadas al transporte carga internacional, conocido en el medio comercial por su crecimiento económico y su territorialidad masiva, sector económico con oportunidades constantes de crecimiento y flexibles a procesos y adaptación de modelos de operación que busquen la reducción de costos a partir de eficiencia de procesos y reducción de transacciones monótonas.

El modelo Financiero tiene aplicabilidad para los servicios íntegros de procesamiento administrativo, contables, financieros, logísticos, monetarios; según el país destino a desarrollarse con eficiencia en los resultados esperados por las sociedades que se involucren en implementarlo.

Por otra parte, los Centros de Servicios Financieros surgen en la década de los noventa como una estructura formal dentro de las organizaciones. De acuerdo con la economía lo que sucedía en ese entonces es que los procesos del back office (principalmente de finanzas)

resultaban muy costosos y muy poco estandarizados entre las diferentes unidades de negocios.

De esta manera, en la medida en que las empresas iban creciendo, iban creciendo también estas áreas, por lo que resultaba necesario establecer áreas especializadas en el procesamiento de estas transacciones, para que las unidades de negocios se centraran en su función principal: la atención de los clientes y el crecimiento del mercado"

4.3 Objetivos perseguidos

El objetivo general de este proyecto de aplicación es apoyar al cambio y crecimiento del sector transporte de carga internacional realizando propuestas con valor agregado que muestren a las sociedades y Junta Directivas alternativas de manejo eficiente de las estructuras administrativas financieras en las subsidiarias de las sociedades o grupos; a través de las cuales se logre la eficiencia en los procesos la sinergia y alineación a los objetivos estratégicos y políticas financieras del sector económico.

Adicionalmente se tendrán los objetivos específicos siguientes:

- Evaluar a nivel de perfil la creación de un Centro de Servicios Financiero en el sector Transporte de carga internacional de las empresas constituidas en San Salvador, El Salvador.
- Definir la estructura de soporte recomendada para la creación del Centro de Servicios Corporativo para las sociedades, donde se centralicen las operaciones administrativas contables inicialmente de los países Guatemala, Honduras y Nicaragua.
- Proponer las herramientas de gestión para que el Centro de Servicios Financiero brinde procesos eficientes y competitivos a sus posibles futuros clientes, servicios que a su vez

permitan a las unidades de negocio (subsidiarias que se incorporen al Centro) un mayor enfoque en el desarrollo de sus estrategias de negocio.

- Buscar economías de escala, a través de la especialización y estandarización de actividades en el Centro de Servicios Financiero.

4.4 Localización

Se ha considerado establecer el Centro de Servicios Financiero Corporativo en las sociedades localizadas en el área de San Salvador, El Salvador. La razón de la selección de esta ubicación se hizo tomando en cuenta que tanto la factibilidad y concurrencia del área céntrica del país, por lo que todas las decisiones estratégicas se manejarían en este país, permitiendo tener un acceso a todas las áreas de gestión del negocio para propósitos de mejora continua de las actividades del Centro de Servicios.

4.5 Descripción de los servicios a producir

Los servicios a prestarse por el Centro de Servicios Financiero son de tipo financiero contable e incluirán por lo tanto las áreas siguientes: Contabilidad, Tesorería, Reportaje financiero y Servicio al cliente. Como resultado del servicio los países que se incorporen a esta unidad recibirán mensualmente un detalle de reportes financieros que le darán soporte para la toma de sus decisiones financieras y comerciales en los países de manera oportuna y eficiente, así como una comunicación formal del cumplimiento de acuerdos de servicios a través de reportes de KPI's de cada una de las áreas de servicio.

4.6 Plazo e inversión estimada del proyecto

Se ha estimado que el proceso de evaluación a nivel de perfil, así como la documentación, análisis y puesta en ejecución para la implementación con éxito de este Centro de Servicios Financiero es de 1 año y 5 meses (511 días).

A efectos de analizar la pre factibilidad de este proyecto se consideró un plazo de valuación de 5 años y una inversión estimada inicial de \$153,467 dólares.

4.7 DEFINICION DEL NEGOCIO

4.7.1. El negocio – actividad actual de la empresa

La compañía dedicada al negocio de logística de transporte. Forma parte de Grupo regional con presencia en la región de Centroamérica, La compañía es la primera compañía de logística en El Salvador que utilizo el avanzado sistema de GPS (Global Positioning System) en todas sus unidades para mayor seguridad del personal y la carga.

La compañía cuenta con una flota de cabezales y furgones para cubrir su demanda. La compañía fue constituida como una sociedad anónima de capital variable el cinco de junio del año 2001 con domicilio en El Salvador. La actividad principal de la Compañía es el transporte de carga internacional.

Los principales servicios son:

- Transporte internacional de mercadería (Materia prima, producto procesado y producto terminado)
- Tramitaciones de Importaciones/ Exportaciones en las fronteras
- Monitoreo de tráfico del producto

4.7.2 Propuesta de misión y visión

La compañía en la definición actual de su misión y visión ha tomado en cuenta los siguientes aspectos: liderazgo, integridad, honestidad y respeto a los demás, así como servicios innovadores a los clientes, fomento de un ambiente profesional para el desarrollo de los colaboradores, servicio a las comunidades en los diferentes países y el logro de un crecimiento sostenible para cumplir con las expectativas de los accionistas.

Con base a los anteriores valores se considera que el nuevo Centro de Servicios Financieros a crear en la compañía debe contar con una misión y visión alineada a las del Grupo:

- **Misión**

Ser la unidad corporativa de servicios financieros enfocada en apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de nuestros clientes, a través de la prestación y ejecución de servicios efectivos y eficientes logrados por un equipo de profesionales en un ambiente de integridad, honestidad y respeto a los demás.

- **Visión**

Ser la unidad corporativa líder en la prestación de servicios financieros para toda la compañía, apoyando el avance y el progreso de nuestros clientes para el logro de un desarrollo sostenible en sus unidades operativas que cumpla con las expectativas de los accionistas.

4.7.3 Aspectos institucionales

En cuanto a temas de organización gerencial, el proyecto de implementación de un Centro de Servicios Financiero en la compañía estaría a cargo de la Vicepresidencia de Finanzas del Grupo y bajo la Gerencia de Contabilidad Corporativa.

4.7.4 Administración financiera y contable

Para la prestación de servicios financieros que se proporcionarían por parte del Centro de Servicios Compartidos Corporativo, el Grupo a través del CFO y el departamento de Finanzas Corporativo posee una serie de lineamientos de gestión financiera los cuales comprenden lo siguiente:

- **Planeación y presupuesto:**
Esta área corporativa da los lineamientos para la realización de los presupuestos anuales, el reportaje mensual a la Junta Directiva, análisis mensual de indicadores claves del negocio, reportaje financiero en general identificando la rentabilidad por país, compañías, tiendas, líneas de negocio, cadenas comerciales, etc.
- **Contabilidad corporativa:** proporciona a los países los lineamientos para la calidad contable mensual, políticas y modelos financieros, estandarización y automatización de proyectos contables en los países, calendario de fechas de cierre contable mensual. Contabilidad Corporativa tiene línea funcional directa de reportaje y comunicación con los gerentes de contabilidad de todas las subsidiarias.
- **Tesorería:** da lineamientos sobre presupuesto a mediano y largo plazo de flujos de efectivo, y para asegurar que la empresa tenga una diversa disponibilidad de fondos para cubrir sus obligaciones financieras con términos atractivos. En el corto plazo, Tesorería es responsable de invertir el efectivo de la empresa en forma segura.
- **Control interno:** se encarga de fomentar la conciencia de Control en la organización, en todas las áreas funcionales, y colaborar con los responsables de (sub) procesos funcionales en mejorar el control y la eficiencia de procesos, procedimientos y actividades.
- **Impuestos:** realiza y apoya a los países en la planeación de estrategia fiscal, asegurando el cumplimiento permanente de temas fiscales de las subsidiarias.

A nivel de sistemas o tecnología utilizada para la gestión financiera, el Grupo cuenta con los siguientes aplicativos:

- La herramienta de IT: sistema para reportaje de estados financieros mensuales ya está implementado y funcionando en todas las subsidiarias del Grupo, adicionalmente este año se está terminando de implementar, el aplicativo a utilizarse en forma estándar para planeación y presupuesto financiera.

En cuanto a sistemas del “claves del negocio” se tienen aplicativos similares por regiones según lo siguiente:

Aplicativo de control y registro de inventarios: Centro América, Estados Unidos poseen el aplicativo denominado Retail Interact, mientras que el Caribe y Ecuador poseen otros aplicativos.

- Aplicativo para registro de ventas y control de cuentas por cobrar: Centro América y Estados Unidos poseen el aplicativo denominado Pos Central, mientras que el Caribe y Ecuador poseen otros aplicativos hechos a la medida por cada región.

El Centro de Servicios Compartidos Corporativo que se está proponiendo debe adaptarse a las políticas y lineamientos de Finanzas Corporativo mencionadas anteriormente.

4.8 Problemas a resolver

Como se ha mostrado en este sector transporte de carga internacional el crecimiento diversificación puntualizan diversas dificultades que ralentizan y encarecen la operación, “El Grupo Financiero Integrado” opera en diversos países, actualmente la Junta Directiva tiene una fuerte estrategia de seguir realizando adquisiciones de nuevos negocios y/o ampliar sus inversiones en países donde ya opera actualmente.

El crecimiento de los negocios a nivel de Grupo y de países ha ocasionado un crecimiento en forma desorganizada en varias de las áreas de back office de los países, adicional a esto se hace imperativo la búsqueda de eficiencia y estandarización de los procesos que son comunes en las diversas operaciones.

Se ha identificado que actualmente las funciones de finanzas en los diversos países presentan ineficiencia y no están estándares a nivel de asignación de personal y de procedimientos financieros, los siguientes cuadros muestran por ejemplo que en los departamentos de contabilidad de los países (Guatemala, Honduras y Nicaragua) se tienen posiciones jerárquicas diferentes y la asignación del personal por módulos contables del negocio no es estándar aun cuando las operaciones de estos países son similares :

Tabla N°5: Estructura Administrativa.

Posiciones actuales por países en los departamentos de contabilidad				
Nombre posiciones	GT	H N	N I	Total países
Contador general	1	1	-	2
Jefe de contabilidad	-	-	1	1
Sub contador	1	1	1	3
Supervisores	5	3	3	11
Analistas	-	1	1	2
Tesoreros	-	4	1	5
Encargados	-	3	5	8
Auxiliares	24	9	1 5	48
Mensajeros	2	-	-	2
TOTAL POR PAIS	33	22	2 7	82
Asignación de personal actual por módulos contables				
Módulos auxiliares	GT	H N	N I	Total países
Libro de contabilidad	2	3	5	10
Cuentas por pagar	7	6	6	19
Activos fijos	1	1	1	3
Depósitos bancos	1	1	1	3
Inventarios	5	4	5	14
Cientes comerciales	8	7	5	20
Impuestos	3	-	4	7
Suministros	6	-	-	6
TOTALES	33	22	2 7	82

Tabla N°6: Costos estimados de personal Administrativo

Costos estimados de personal estructura actual países				
Detalle de costos anuales	GT	HN	NI	Total promedio
promedios	US\$	US\$	US\$	anual países
Expresado en miles de dólares	US\$	US\$	US\$	US\$
Costo anual promedio	246	172	117	535
Sueldos gerentes	28	23	20	71
Sueldos subgerentes	15	19	10	44
Sueldos supervisores	46	26	31	103
Sueldos auxiliares contables	157	104	56	317

Adicional a lo anterior se ha analizado que los costos que representan actualmente las estructuras contables en estos países en análisis pueden ser reducidos luego de la implementación y centralización en el Centro de Servicios Financiero Corporativo. Lo anterior se desarrollará a detalle el punto 4.12.

4.9. Soluciones alternativas

El propósito de este trabajo es presentar como principal solución alternativa la creación de un Centro de Servicios Financiero a través del cual se centralicen las operaciones financieras inicialmente de las subsidiarias más representativas en la región de Centro América y posteriormente avanzar hasta unificar todas las subsidiarias del Grupo en esta Unidad. Esta alternativa está en línea con lo que a nivel de Latinoamérica se está realizando en compañías multinacionales, ya que a través de la centralización de operaciones dirigidas por la casa matriz se consiguen economías de escala y eficiencia en diversos procesos, así como el enfoque de las unidades operativas en la realización de los negocios con clientes.

Alternativamente se podría evaluar las estructuras actuales en cada país y estandarizar de acuerdo a los tamaños de las operaciones de cada subsidiaria, sin embargo, esto en el mediano plazo tendería nuevamente a la desorganización de los procesos y estándares que se quiere lograr en el Grupo.

4.10. Justificación del proyecto

Adicional al análisis de posiciones actuales, asignación de recursos a funciones del área contable, costos actuales de los departamentos contables mencionados en los numerales anteriores, también se ha evaluado métricas sobre la eficiencia en uno de los principales procesos contables de las subsidiarias de Guatemala, Honduras y Nicaragua, esto es el proceso de Cuentas por pagar, a través del cual se maneja las compras a proveedores y acreedores locales e internacionales y esto a su vez genera el registro de los principales gastos operativos así como la adquisición de activos fijos y la compra de inventarios en las diferentes unidades operativas.

El análisis de estas métricas demuestra que en estos países que poseen similar número de operaciones, así como igualdad en la oferta de servicios a clientes, se tienen volúmenes diferentes de registros y la eficiencia en el procesamiento de los mismos no es estándar en los países. Este es un ejemplo sobre uno de los principales procesos que requieren estandarización, eficiencia y mejores controles dentro de las funciones contables de cada país.

Un resumen de estas métricas que muestran el número de facturas procesadas mensualmente, distribución por mes y productividad por FTE (Full time employee) son las siguientes:

Tabla N°7: Resumen de métricas por país

Métrica	Guatemala	Honduras	Nicaragua
Promedio al mes	5,570 facturas	3,171 facturas	3,192 facturas
Distribución al mes	Promedio de 220 al día, con la más alta desviación correspondiente al 63 % de la media.	Promedio de 127 al día, con una desviación correspondiente al 33 % de la media.	Promedio de 131 al día, con desviación correspondiente al 31 % de la media.
Productividad	Facturas por FTE: 436	Facturas por FTE: 305	Facturas por FTE: 721

Un detalle gráfico de estas métricas que muestra para cada país el promedio mensual de facturas procesadas por mes, el promedio de facturas procesadas por día en cada mes y el promedio de facturas procesadas por FTE (full time employee) es el siguiente:

Imagen 1: Métricas del promedio mensual de facturas procesadas por mes

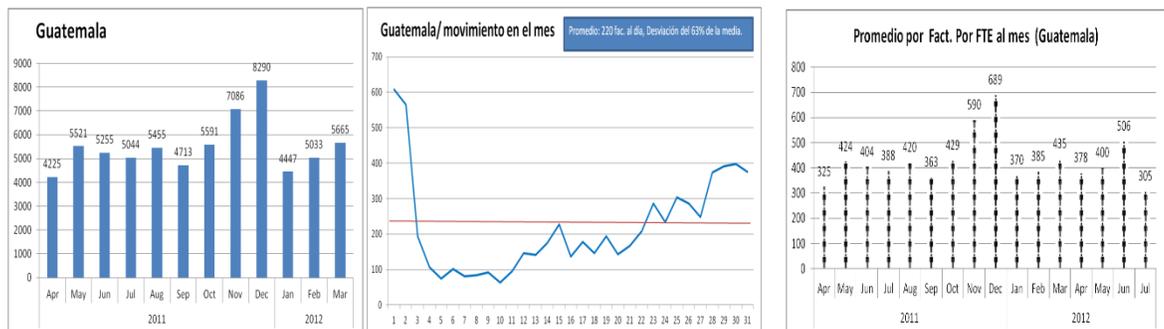


Imagen 1: Métricas del promedio mensual de facturas procesadas por mes



Como se observa en las gráficas en estos 3 países solo para el proceso de registro de facturas de proveedores se tienen variabilidad en la productividad de las transacciones procesadas en cada país a nivel de registros diarios, mensuales o por empleado. Esto refleja que es necesario buscar el estándar en procesos y productividad no solo en este si no en todos los procesos que se podrían incorporar en la nueva unidad corporativa sugerida en este proyecto.

El Centro de Servicios Financiero Corporativo otorgará a las subsidiarias que se integren al mismo los siguientes beneficios:

- Eficiencia: uno de los principales aspectos en la prestación de servicios será la mejora constante y la búsqueda de que el costo por transacción sea menor en la medida en que crecen las operaciones en las unidades de negocio.
- Servicio: a través de un modelo de gestión que permita evaluaciones mutuas de KPI's entre cliente y Centro de Servicios formalmente documentados en acuerdos de servicios con cada unidad operativa.
- Sinergia con la casa matriz: esto a través del aseguramiento en el cumplimiento con lineamientos de finanzas corporativo en las áreas de Contabilidad, Tesorería, Control Interno, Impuestos y planeación y presupuesto.
- Estandarización de procesos: mediante la evaluación de los procesos actuales en cada unidad operativa y la eliminación de transacciones sin valor agregado y la integración a los estándares corporativos que se definirán en el centro financiero.
- Reducción de costos: a través del incremento de productividad principalmente por sistemas innovadores de información tecnológica a implementarse en la nueva unidad sugerida.
- Información oportuna: a través de reportes y análisis financieros a generarse periódicamente para las unidades operativas que le permitan la toma de decisiones oportunas en el negocio.

4.11 ANALISIS DEL MERCADO Y COMERCIALIZACION

4.11.1 Análisis de mercado interno – Matriz FODA

A nivel de mercado interno el país destinado para la creación del Centro de Servicios Financiero Corporativo de “El Grupo Salvadoreño” será en El Salvador, si bien existen otros Centros de servicios en el país de otras compañías multinacionales no existe competencia interna dado que estas unidades son igualmente creadas para servicios a sus propias subsidiarias. En tal sentido para El Grupo “El Grupo Salvadoreño” también existirán como posibles clientes adicionales a los 3 primeros países que se quieren incorporar el resto de subsidiarias de los 20 países más donde se tienen operaciones. Sin embargo, es importante mostrar el análisis actual de la matriz FODA a nivel del Grupo y sus subsidiarias que pueden influenciar en la creación del Centro de Servicios que se está proponiendo:

Figura N°2: Análisis de mercado interno – Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ “El Grupo Salvadoreño” y sus subsidiarias poseen actualmente una solidez patrimonial de sus negocios y accionistas. ▪ El Grupo y sus subsidiarias poseen una presencia dominante y/o mayoritaria en todos los mercados donde operan. ▪ Alta inversión en tecnología moderna centralizada en los servicios prestados. ▪ Posee tecnologías múltiples que pueden desarrollarse en todos los países. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La nueva unidad estará ubicada en una zona que permite futuras ampliaciones. ▪ Mejorar el posicionamiento del modelo corporativo a través de información oportuna y fiable para la toma de decisiones, proveniente de esta unidad de servicios. ▪ Ampliación del mercado meta inicial al ampliar los servicios a todos los países. ▪ Mejora en la relación con los países, en un esquema Ganar-Ganar.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excesivos procesos manuales en los registros financieros actualmente en los países. Los sistemas financieros y Core del negocio no son integrados. ▪ Procesos no estándares a nivel de sistemas de información en los diferentes países. ▪ El personal no está suficientemente involucrado y comprometido. ▪ Falta modelo de monitoreo y control de gestión en base a indicadores en cada área financiera de los países. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resistencia al cambio organizacional por parte de los países. ▪ Se requiere inversión en TI para mejorar la innovación, estandarización y eficiencia de los procesos contables en las subsidiarias. ▪ Falta de confianza por parte de la Junta Directiva en la alternativa de disminución de costos fijos.

4.11.2 Análisis de mercado externo

Con base a un estudio de mercado de la firma de auditoría internacional Deloitte realizado a un total de 270 organizaciones ubicadas en diferentes países en

Latinoamérica se destaca ciertos aspectos relevantes para el mercado de los centros de servicios compartidos que son los siguientes:

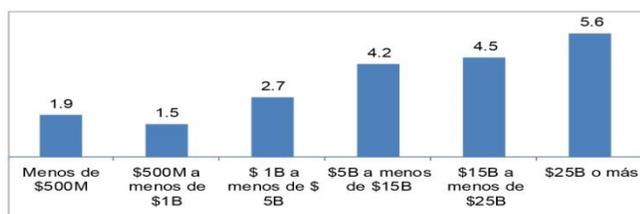
- Alcance: en cuanto a que áreas de proceso que actualmente se encuentran en los centros de servicios predomina con un 90% los procesos de finanzas, según se muestra en la siguiente gráfica:



- Razones para la implementación: las principales ya sea para la implementación de un nuevo centro de servicios compartidos o el traslado físico de uno ya existente son la reducción de costos, la acomodación del crecimiento y otros como se muestra a continuación:

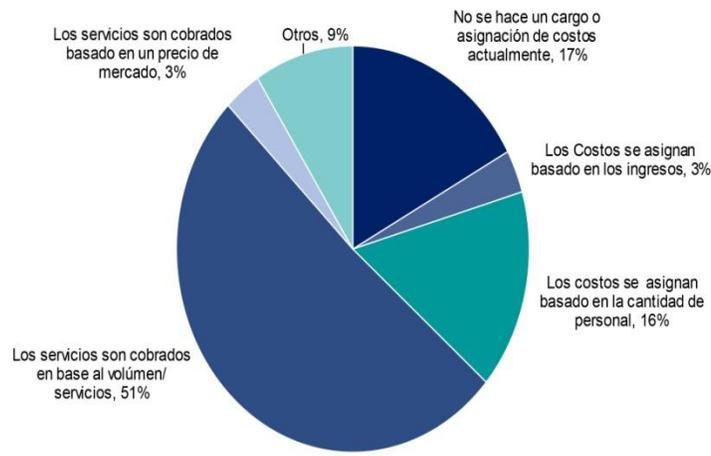


- Número de centros de servicios: existe un número promedio de centros de servicios compartidos de 1.9 a 5.6 de acuerdo con el tamaño y volumen de operaciones de las organizaciones según se muestra en el cuadro a continuación:



- Forma de facturación: existen varias formas de facturación de los centros de servicios a las unidades operativas que prestan los servicios, siendo la más común en el mercado el realizar los cobros con base al volumen de servicios prestados a los

clientes según se muestra en la siguiente gráfica sobre las formas de cobro en los centros de servicios compartidos:



Otros estudios de mercado muestran que los centros de servicios compartidos están evolucionando y que existe una tendencia a transferir no solamente funciones transaccionales, sino también actividades de mayor valor agregado como análisis de desempeño y administración de inversiones a estas unidades. Todo esto nos lleva a la conclusión que sobre el proyecto sugerido hasta este momento, es una práctica ya avanzada en varias organizaciones y que las mismas están generando valor a las unidades operativas, por lo que existe un amplio mercado externo en este (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, 2012)

4.11.3 Marketing estratégico

Uno de los aspectos fundamentales para el marketing estratégico del Centro de Servicios Financiero, será la comunicación corporativa que se realice tanto a nivel interno como a las diferentes unidades operativas en los países, para esto se tomará en cuenta las siguientes áreas:

4.11.4 Comunicación Corporativa

Se recomienda resaltar los objetivos generales y estratégicos de comunicación e imagen de la unidad, los cuales son:

- Proyectar la imagen del centro de servicios como un área de soporte y prestación de servicios alineados a las estrategias corporativas y a los objetivos de las unidades de negocio.
- Lograr que el centro de servicios sea reconocido como una división eficiente y competitiva.

4.11.4 Evaluación de la ampliación a otros clientes

Dada la tendencia creciente global de centralización de operaciones administrativas y transaccionales en centros de servicios compartidos y la experiencia que ya se tiene sobre los beneficios en empresas multinacionales de utilizar este tipo de opción para estandarizar procesos y aprovechar economías de escala de actividades similares en unidades operativas en diversos países, se recomienda que de ser factible el proyecto, luego de la primera implementación donde se incorporarían las subsidiarias de Guatemala, Honduras y Nicaragua, se realice una valoración de los resultados obtenidos en el mediano plazo y posteriormente se establezcan sub proyectos donde se evalúe la incorporación de nuevos países hasta lograr tener como clientes a todas las unidades del Grupo de los países donde actualmente operan.

4.12. Plan de operaciones y desarrollo organizacional

4.12.1 Logística de prestación de los servicios

A efectos de realizar el proyecto de Centro de Servicios Financiero se tomarán en cuenta los siguientes aspectos logísticos:

4.12.1.1 Responsables del proyecto

La forma de gobierno y comunicación se realizará a través de las siguientes actividades:

- **Comité estratégico:**

Sera el máximo responsable del logro de objetivos del proyecto, se encargará de la definición de los objetivos, toma de decisiones que afectan el progreso del mismo y aprobará gastos que deben realizarse para la ejecución del proyecto. Este comité estratégico estará compuesto por las siguientes autoridades:

- ✓ Gerente Financiero
- ✓ Auditoría Interna
- ✓ Gerencia General.
- ✓ Contador General

- **Administración táctica del proyecto**

Estará a cargo de la Gerencia Corporativa de Contabilidad, un Subgerente a contratar para la administración del Centro de Servicios Financiero, un Gerente de Proyecto para la administración, control y seguimiento del mismo. Este equipo estará a cargo de las siguientes actividades:

- ✓ Establecer prioridades en los requisitos
 - ✓ Revisión de las estimaciones y los planes de recursos y necesidades
 - ✓ Planes de cambio a implementar en el próximo periodo del proyecto
-
- Equipo operativo

Se conformará con miembros de los equipos de finanzas a incorporar al centro de servicios, especialmente los Gerentes de Contabilidad de las unidades operativas y personal contable tanto en los países como personal a contratar en El Salvador, este equipo dará seguimiento a las operaciones del día a día y la evolución del proyecto.

4.12.1.2 Aspectos técnicos de la prestación de los servicios

El Centro de Servicios Financiero se ubicará en el edificio corporativo de El Salvador, para tal efecto se utilizará inicialmente los siguientes recursos:

- Recursos humanos: Se contratará personal financiero contable de diferentes perfiles, según se describe en el numeral 4.12.3 Desarrollo organizacional.

- Instalaciones: se utilizará inicialmente la mitad de un nivel del edificio corporativo el cual será tomado en arrendamiento, en este nivel se realizarán adecuaciones a efecto de preparar el lugar para un equipo de personal que laborará en las diferentes áreas según los servicios que prestará el centro de servicios. Las adecuaciones incluirán la compra de mobiliario y equipo de oficina de toda la unidad.

- Inversiones tecnológicas:

A efectos de innovación y garantizar la eficiencia en los procesos sobre los cuales se prestarán servicios, la nueva unidad deberá invertir en el siguiente software:

- ✓ Software de digitalización, el que será utilizado para el escaneo de documentos entre las unidades operativas y el centro de servicios.
- ✓ Software de registro masivo de facturas, el que utilizará para estandarizar el proceso y volúmenes de registros de facturas de proveedores de los clientes que se incorporen al centro de servicios.
- ✓ Computadoras personales y laptop para el personal que laborará en el centro de servicios.

4.12.1.3 Tipo de servicios que se prestarán

Lo servicios que se ofrecerán serán los siguientes:

- Contabilidad.
- Tesorería.
- Reportaje y análisis financiero.
- Logístico.

4.12.2 Modelo de control de gestión de las operaciones del negocio

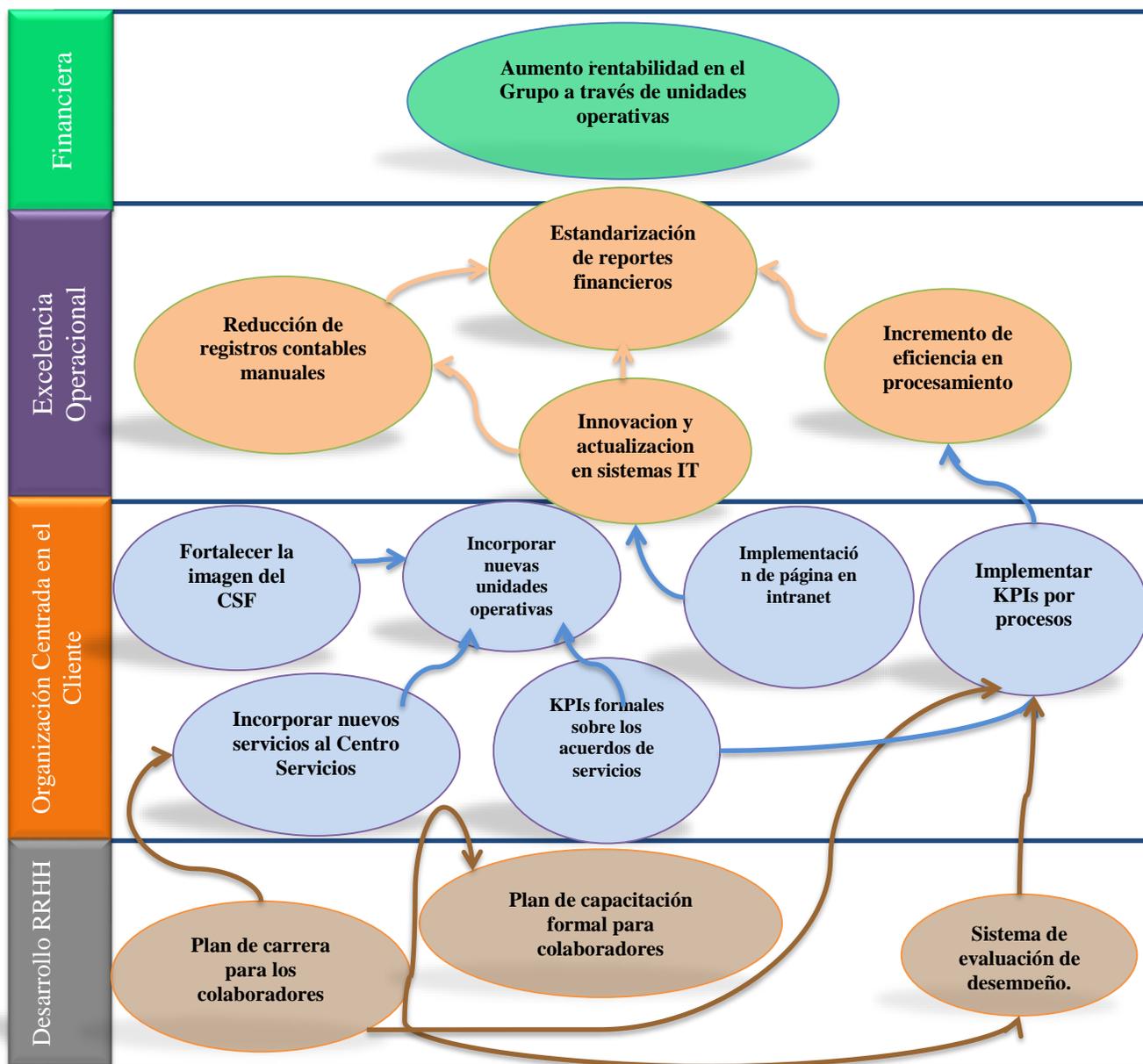
Se sugiere que el Centro de Servicios Financiero Corporativo utilice una vez implementado para efectos de control y medición de su gestión, la herramienta Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Score card – BSC) el cual deberá estar en línea con los cuatro pilares estratégicos definidos por el Grupo Salvadoreño para toda la

organización que son: crecimiento rentable y sostenible, excelencia operacional, organización centrada en el cliente y desarrollo de capital humano. Con base a lo anterior se presenta un modelo sugeridos de mapa estratégico para la nueva unidad

4.12.2.1. Mapa estratégico sugerido para la nueva unidad

En el siguiente cuadro se presentan el Mapa estratégico propuesto, en donde se presentan los objetivos estratégicos planteados para el Centro de Servicios Financieros Corporativo, así como su relación Causa Efecto:

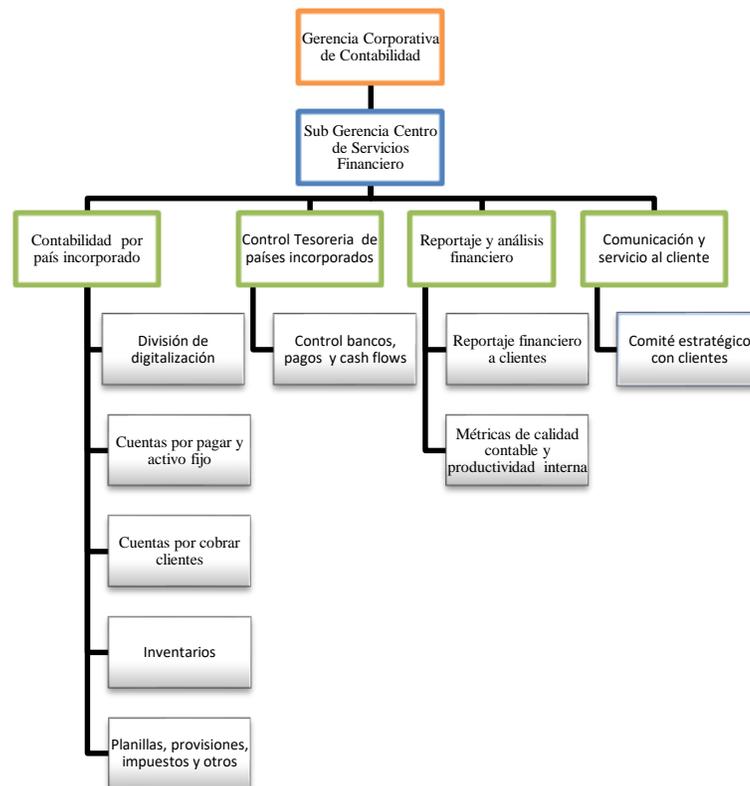
Figura N° 3 Mapa Estratégico Centro de Servicios Financieros Corporativo



4.12.3 Desarrollo organizacional propuesto

4.12.3.1 Organigrama propuesto

Figura N° 4: Organigrama propuesto para la nueva división:



La Gerencia Corporativa de Contabilidad depende directamente de la Vicepresidencia de Finanzas y la Sub Gerencia de Contabilidad Corporativa junto con todas sus áreas ya existe actualmente, se muestran solo para referencia de la estructura actual. Si bien este organigrama se presenta por las principales funciones que se sugiere que tenga la nueva unidad, estas áreas tendrán jefaturas (contabilidad, tesorería, reportaje y logística) quienes a su vez tendrán a su cargo supervisores y un equipo de auxiliares con capacidades requeridas para cada puesto.

4.12.3.2 Niveles de capacidad requeridas

Se recomienda establecer para todos los colaboradores cuáles serán las capacidades necesarias para desempeñar exitosamente cada puesto de trabajo. Esto contribuirá a establecer una matriz de las habilidades, actitudes, valores, conocimientos y aptitudes esperados en un puesto, logrando tener así un mejor criterio para la evaluación del desempeño. La definición anterior traerá los siguientes beneficios a la nueva unidad:

- ✓ Definición de perfiles más completos, proporcionando bases para la selección de personal calificado.
- ✓ Facilitar la detección de necesidades de capacitación.
- ✓ Proporcionar la base para la evaluación de desempeño.
- ✓ Desarrollar planes de carrera a los colaboradores de la unidad

De esta forma, la gestión de los Recursos Humanos se vuelve más clara y efectiva, además de alinear el área con las metas, objetivos y estrategias de la organización.

A continuación, se presentan una sugerencia sobre el nivel de capacidades para los principales puestos:

Tabla 8: Nivel de capacidades para los principales puestos.

Niveles	Actitudes	Valores	Conocimientos	Aptitudes
Sub Gerencia Centro de Servicios Financiero.	Actitud de servicio Autoconfianza Autocontrol Responsabilidad Visión Prospectiva	Ética Identificación con la compañía. Integridad Lealtad y sentido de pertenencia. Profesionalismo Espíritu emprendedor Responsabilidad Respeto	Conocimiento organizacional Orientación estratégica MBA Experiencia mínima 5 años en puestos similares Ingles verbal y escrito fluido	Administración del tiempo Análisis de problemas Aptitud verbal Capacidad de decisión Capacidad de negociación Comunicación efectiva Conocimiento del entorno Delegación Capacidad de Análisis Visión Empresarial

Niveles	Actitudes	Valores*	Conocimientos	Aptitudes
Jefaturas de Áreas -Contabilidad -Tesorería -Reportaje -Logística	Autodesarrollo Búsqueda de la excelencia Compromiso Iniciativa Liderazgo Trabajo en Equipo Responsabilidad	Ética Identificación con la compañía Integridad Lealtad y sentido de pertenencia Profesionalismo Espíritu emprendedor Responsabilidad Respeto	Graduado universitario Experiencia mínima 3 años en puestos similares Conocimientos afines a cada área funcional. Ingles verbal y escrito fluido	Capacidad crítica Capacidad de gestión Comunicación efectiva Delegación Capacidad de Análisis Comunicación escrita

4.13 Conceptos generales

A continuación, el marco teórico relacionado con las abreviaturas a utilizarse en esta sección de evaluación del proyecto a nivel de perfil:

- Costos de operación relevantes (COR): son los costos que cambian con las alternativas de decisión bajo análisis, pudiendo o no coincidir con los variables. Estos costos miden el incremento de un ítem de costo que implicará la implementación de un proyecto, en términos comparativos a una alternativa base (sin proyecto).
- Costos de inversión relevantes (CIR): son los costos de una sola vez y están relacionados a los gastos de inversión que generalmente ocurren al inicio de un proyecto.
- Costo de oportunidad: Es la mejor alternativa dejada de lado por llevar adelante la opción deseada.
- Ingreso anual mínimo (IAM): representan los ingresos anuales mínimos requeridos para seguir adelante con un proyecto a efectos de cubrir los costos relevantes de inversión y de operación del mismo.
- Costo de estructura financiera (CEF): corresponde al costo de financiación que se tendrá dentro de un proyecto y este resulta de la sumatoria de los costos de financiación propia más los costos de la deuda adquirida con terceros.

- Ecuación patrimonial básica: muestra el balance de situación financiera de un proyecto a nivel de perfil, reflejando los Costos de inversión (activos), costos de capital ajeno (CCA) de pasivos y los costos de oportunidad aportado por los inversionistas o costos de capital propio (CCP).
- Retorno sobre el patrimonio (ROE): es el índice que mide la rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee.
- Valor actual neto (VAN): El método de valor presente es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión, consiste en determinar la equivalencia en el tiempo “0” de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.
- Tasa interna de retorno (TIR): en términos simples es la tasa de interés (o la tasa de descuento) con la cual el valor actual neto (VAN) es igual a cero. Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión, si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

4.14 Formulación y datos generales del proyecto

A continuación, se presentará la evaluación a nivel de perfil si para Grupo Salvadoreño es rentable o no la implementación de una nueva unidad corporativa bajo la figura de Centro de Servicios Financiero Corporativo a través de la cual se centralizarán inicialmente las operaciones de Finanzas de las subsidiarias que operan en Guatemala, Honduras y Nicaragua. Los datos generales a considerarse para esta evaluación son los siguientes:

- **Datos e hipótesis generales asumidas para la evaluación del proyecto**

- **📌 Instalación física del Centro de Financiero**

Los datos relacionados de costos para la instalación de la nueva unidad serán los siguientes:

- El costo de alquiler mensual de un nivel en el edificio corporativo en El Salvador para instalar el Centro de Servicios Financiero será de US\$2,000 mensual y se asumirá que no variará durante el periodo de evaluación.
- La inversión inicial en mobiliario y equipo de oficina se ha estimado será de US\$25,000. Para la evaluación del proyecto se tomará en cuenta que la vida útil de estos activos será de 5 años y que al final del periodo estos tendrán un valor de mercado de 20% de su valor costo inicial según los datos siguientes:

Tabla 9: La inversión inicial en mobiliario y equipo de oficina

Inversión en mobiliario y equipo de oficina	Unidades	Costo inicial total por ítem	Vida útil	Depreciación Fiscal anual	Valor mercado al final de 3 años
Mobiliario (escritorios y sillas)	30	5,000	3	1,667	1,500
Computadoras portátiles	10	10,000	3	3,333	2,000
Computadoras de escritorio	20	10,000	3	3,333	2,000
Totales		US\$ 25,000		US\$8,333	US\$ 5,500

Recursos tecnológicos necesarios para la nueva unidad

- El costo de implementación de nuevo software que se utilizan en las industrias de Centros de Servicios Financieros para el incremento de la eficiencia en el procesamiento contable de información financiera será de US\$50000 dólares, el plazo de amortización se estima de 5 años y su valor de recuperación al final del plazo es de cero. El detalle es el siguiente:

Inversión en tecnología - software y su uso	Costo inicial por software	Plazo amortización	Amortización anual
Software Financiero – Contable			
Módulo de facturación	10,000	3	3,333
Módulo para administración y supervisión contable	20,000	3	6,667
Módulo Análisis Financiero	20,000	3	6,667
Totales	US\$50,000		US\$16,666

✚ Recursos humanos requeridos-reemplazados y otras necesidades

- El total personal a contratar para la atención de las áreas de servicio a las unidades operativas serán 21 colaboradores, los cuales representarán un costo anual de US\$181,800 dólares, según detalle siguiente:

Personal a contratar en el Centro de Servicios Financieros	No. Personas	Manual por empleado	Costos Mensuales	Anual
Sueldo de subgerente	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 30,000.00
Sueldo jefaturas	3	\$ 1,200.00	\$ 3,600.00	\$ 43,200.00
Sueldo supervisores	4	\$ 800.00	\$ 3,200.00	\$ 38,400.00
Sueldo auxiliares contables y analistas	13	\$ 450.00	\$ 5,850.00	\$ 70,200.00
Totales	21	US\$4,950	US\$15,150	US\$181,800

- La implementación traerá una reestructuración en las 3 unidades operativas que conlleva una reducción del personal actual en finanzas dejando un máximo de 7 empleados en cada subsidiaria. El costo de indemnizaciones se estima asciende a US\$78,000 (Ver Anexo) en los 3 países, por otra parte, esta reducción de personal tendrá como consecuencia una reducción en los gastos de salario anual por país, según se muestra a continuación:

Posición	N# Puestos	Salario Mensual Individual	Costos Mensuales	Salario Anual
Gerente	4	\$ 2,200.00	\$ 8,800.00	\$ 105,600.00
Sub Gerente	4	\$ 1,100.00	\$ 4,400.00	\$ 52,800.00
Jefaturas	12	\$ 800.00	\$ 9,600.00	\$ 115,200.00
Supervisor	12	\$ 600.00	\$ 7,200.00	\$ 86,400.00
Auxiliares	28	\$ 400.00	\$ 11,200.00	\$ 134,400.00
	60	\$ 5,100.00	\$ 41,200.00	\$ 494,400.00

- Se necesitará capacitación especializada en Centros de Servicios Financiero-Corporativos para los niveles ejecutivos que tendrá un costo anual de US\$5,000 por año.
- La nueva unidad operativa tendrá un plan de capacitación para el personal operativo basado en horas mínimas anuales para cada empleado que tendrá un costo anual mínimo para todo el departamento de US\$5,000.
- Los gastos operativos mensuales para servicios utilitarios de energía, agua, internet y otros, se estima en US\$500 por mes, lo que hace un gasto anual fijo de US\$6,000.

Fondos para el proyecto y otros datos relevantes

- El fondeo del proyecto para los costos de instalación física, recursos tecnológicos, requerimientos de personal humano, se realizará mediante adquisición de una línea de financiamiento decreciente a una tasa nominal de 8% anual, a un periodo de 36 meses, para lo cual se tomará en consideración que la tasa de retorno sobre patrimonio (ROE) actual de los accionistas es del 12.6%.
- El período de evaluación del proyecto se realizará para un plazo de 3 años.

4.15 Análisis del proyecto a nivel de perfil

Con base a los datos e hipótesis anteriores se presenta la formulación del proyecto a nivel de perfil:

- Separación de costos de operación relevantes y costos de inversión relevantes

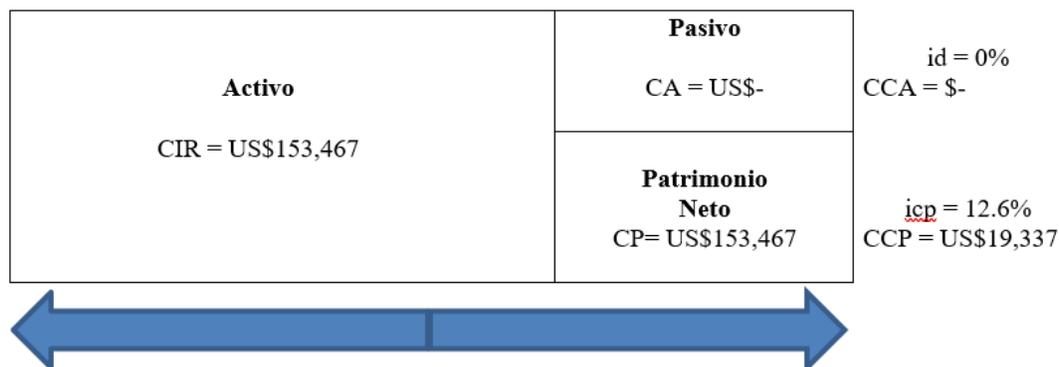
Costos de Operación Relevantes (COR)

Concepto		Con proyecto	Sin proyecto	Situación incremental
Alquiler de instalaciones para el Centro de Servicios	(E)	- 24,000	- -	24,000
Sueldos de personal contratado	(E)	- 181,800	- -	181,800
Servicios de internet, agua, energía, otros	(E)	- 6,000	- -	6,000
Ahorro en sueldos anuales en las unidades operativas por empleados indemnizados	(I)	312,600	-	312,600
Capacitación anual de ejecutivos del Centro de Servicios y de colaboradores	(E)	- 10,000	- -	10,000
TOTAL C.O.R.		90,800	-	90,800

Costos de inversión relevantes (CIR)

Concepto		Con proyecto	Sin Proyecto	Situación incremental
Adquisición mobiliario y equipo	(E)	- 25,000	- -	25,000
Implementación de nuevos software	(E)	- 50,000	- -	50,000
Indemnización de empleados en unidades operativas	(E)	- 78,467	- -	78,467
TOTAL C.I.R.		- 153,467	-	153,467

- Ecuación patrimonial básica



- Costo de estructura financiera

El costo de estructura financiera determinado para el proyecto fue el siguiente:

$$\text{CEF} = \text{CCA} + \text{CCP}$$

$$\text{US\$19,337} = \text{US\$0.00} + \text{US\$19,337}$$

- Ingreso anual mínimo

El ingreso anual mínimo determinado para el proyecto a nivel de perfil fue el siguiente:

$$\text{Ingreso anual mínimo} = \text{COR} + \text{CEF}$$

$$\text{IAM} = \text{US\$89,800} + \text{US\$19,337}$$

$$\text{IAM} = \text{US\$109,137}$$

- Flujo de fondos del proyecto (valores expresados en US\$)

Variables	Año 1	Año 2	Año 3
<i>Ingresos por servicios facturados unidades Operativas</i>	-	-	-
<i>Gasto de personal del centro de servicios</i>	- 181,800.00	- 181,800.00	- 181,800.00
<i>Ahorro en sueldos anuales en unidades operativas</i>	312,600.00	312,600.00	312,600.00
<i>Gasto de capacitación del centro de servicios</i>	- 10,000.00	- 10,000.00	- 10,000.00
<i>Gasto de alquiler del centro de servicios</i>	- 24,000.00	- 24,000.00	- 24,000.00
<i>Gastos en el centro de servicios de internet, energía, agua, otros</i>	- 6,000.00	- 6,000.00	- 6,000.00
<i>Adquisición mobiliario y equipo</i>	-	-	-
<i>Implementación de nuevos software</i>	-	-	-
<i>Indemnización empleados en unidades operativas</i>	-	-	-
EBITDA	90,800.00	90,800.00	90,800.00
<i>Ahorro de impuestos sobre la renta por gastos operativos trasladados desde los países.</i>	12,000.00	12,000.00	12,000.00
<i>Gastos Financiero</i>	10,573.93	6,661.73	2,424.83
<i>Venta de Activo Fijo al final de vida útil</i>			5,500.00
Flujos de fondos netos	92,226.07	96,138.27	105,875.17

4.16 Herramientas financieras para evaluar el proyecto.

Los indicadores económicos calculados para la evaluación del proyecto a nivel de perfil fueron el VAN y la TIR y estos muestran los siguientes resultados:

- El VAN del proyecto ya incluye la resta de la inversión inicial y el resultado es de \$58,207 dólares. Dado que el VAN es mayor que “cero” el proyecto es aceptable.

- La tasa interna de retorno de 76.97%, la cual es más alta que el costo de oportunidad de la inversión el cual ha sido medido como la tasa de retorno sobre el patrimonio que actualmente tienen los accionistas del Grupo Salvadoreño y que asciende a 16.2%.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación a continuación se presentan las siguientes conclusiones:

Durante el desarrollo de este documento se ha mostrado diversos aspectos que contribuirían a la mejora de procesos, estandarización, integración y alineamiento de objetivos estratégicos en el capítulo 6 y numeral 3 específicamente se presentó la evaluación financiera a nivel del perfil y los resultados obtenidos fueron positivos en relación con las herramientas financieras utilizadas (VAN y TIR).

A pesar de la expansión geográfica con la que cuenta el sector de transporte de carga internacional, se constató que la herramienta financiera planteada no está completamente familiarizada en la cultura laboral del sector, en otras palabras, la herramienta es desconocida.

La implementación del proyecto sería financieramente rentable con base a los indicadores financieros expuesto en el punto 6.4 comparado contra la rentabilidad operativa del accionista al momento de ejecutar la inversión inicial.

En la actualidad el sector transporte de carga internacional se encuentra en descentralización de las operaciones que conllevan a reprocesos y a costos desproporcionado, que se traducen en pérdidas de los recursos más importantes como lo son el monetario y el tiempo. De igual forma con llevaría otra serie de beneficios intangibles tales como:

- ✓ Mejora en la calidad de la información financiera de las unidades operativas que se integren al Centro de Servicios Financieros propuesto.
- ✓ Estandarización de procesos operativos.

- ✓ Estandarización de reportaje financiero de las unidades operativas.
- ✓ Mejora en la utilización de flujos de efectivo de las unidades operativas.
- ✓ Alineación de las unidades operativas a objetivos estratégicos del Grupo Salvadoreño.
- ✓ Desarrollo del capital humano contratado en el Centro de Servicios Financiero.

Con base a lo anterior y dado todos los beneficios que traería la implementación según se ha expuesto en el desarrollo de esta investigación, se percibe la impresión de estar frente a una oportunidad de generar valor con la implementación de esta unidad financiera.

RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones establecidas en esta investigación, a continuación, se presentan las siguientes recomendaciones:

La implementación del modelo de centro de servicio financiero debe de fomentar una cultura de formación profesional enfocada a las herramientas de optimización de costos para los profesionales que ejercen funciones financieras en el sector transporte de carga internacional.

Se recomienda el inicio del estudio de factibilidad del proyecto evaluado, priorizando la determinación de las variables críticas del mismo; fomentando una cultura laboral que permita la permanencia y/o mejora del control interno que es el cimiento del proyecto.

Elaboración de planes de acción previos a la implementación del proyecto investigado, que permitan identificar y diagnosticar los orígenes de la descentralización como problemática principal de este escenario.

Revisión de procesos de entrega (física, digital) de documentos en las áreas internas (departamento, unidades) del grupo para otorgar un análisis más profundo de los cumplimientos. Levantamientos manuales de procesos y políticas internos que regule la documentación de carácter digital y física que desglose hasta la obtención de los resultados esperados por la administración respectiva

.

BIBLIOGRAFÍA

- Bagan Celades, J. (2011). El futuro de los centros de servicios compartidos. *Estrategias financiera*.
- Deloitte Consulting. (2009). <http://www.fmi.ca>. Obtenido de http://www.fmi.ca/media/27256/2009_Global_Shared_Services_Survey_FINAL_VERSION.pptx.pdf
- Francés, D. S. (2010). Concepto y evolución logística. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales Vol.20*, 217-225.
- Fuentes, D. D. (2014). Transporte y Logística en la Economía Mundial. *REvista de Economía Mundial*, 19 - 22.
- Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza. (2012). *Deloitte.com*. Obtenido de Deloitte.com: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx\(es-mx\)Folleto_Shared_Services2011.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx(es-mx)Folleto_Shared_Services2011.pdf)
- Garcia, L. A. (2014). Logística de transporte y distribución de carga. En L. A. Garcia, *Logística de transporte y distribución de carga* (págs. 2-25). Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Guidobono, G. (11 de Diciembre de 2009). *Repositorio CEPAL*. Obtenido de Repositorio CEPAL: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36029/1/2009-527-FAL-270-WEB_es.pdf

Lloveras, A. G. (2008). La norma ISO 15489: Un marco sistemático de buenas prácticas de gestión documental en las organizaciones. *La norma ISO 15489: Un marco sistemático de buenas prácticas de gestión documental en las organizaciones*, 1-5.

Mirian, C. (31 de 01 de 2006). *Sector Servicios.gob.sv*. Obtenido de Sector Servicios .gob.sv:
http://www.sc.gob.sv/uploads/sector_servicios.pdf

Mora Garcia, L. A. (2008). *Logística del transporte y distribución de carga*. Monterrey: ECOE Ediciones.

Naranjo, A. (08 de Agosto de 2006). *Dinero.com*. Obtenido de Dinero.com:
<https://www.dinero.com/negocios/articulo/centro-servicios-compartidos/35744>

Rino, A. (s.f.). *Comercio-exterior*. Obtenido de Comercio-exterior: <http://www.comercio-exterior.es/es/action-articulos.articulos+art-73+cat-12/Articulos+de+comercio+exterior/Transporte+internacional/Las+ventajas+del+transporte+intermodal.htm>

Salvador, G. d. (2017). El Salvador Logístico. *El desempeño logístico:Marco Actual*, 20-32.

ANEXOS

Anexo 3

Requisitos y lineamientos para constituir una empresa en El Salvador.

Por considerar que las de uso más comúnmente aceptado son la sociedad Anónimas de Capital Variable (S.A. de C.V.) se deben de considerar los puntos siguientes:

- Investigación del nombre, que esté disponible.
- Definición del giro o actividad principal a las que se dedicara la empresa.
- Se requiere un mínimo de 2 socios.
 - Documento Único de Identidad de cada socio, o en su defecto pasaporte para extranjeros.
 - Número de Identificación tributaria (NIT) de El Salvador, de cada uno de los socios.
- Capital Social mínimo de USD 2,000.00, de los cuales deberán de pagarse con cheque certificado de un banco salvadoreño a nombre de la nueva sociedad, la cantidad de USD 100.00 (que es el 5% del capital mínimo requerido)
- Definir quién será el Representante Legal y quien será el suplente, o como estará conformada la Junta Directiva de la Sociedad.
- Realizar ante Notario, la Escritura de Constitución de Sociedad, la cual se inscribe en el Registro de Comercio.

- Elaborar un documento privado que contenga los estatutos de la Sociedad constituida, en los que se desarrollaran los derechos y obligaciones que existen entre ella y sus socios, y posteriormente depositarla en el Registro de Comercio.

- Los costos para la inscripción de una Sociedad formada con el Capital Social Mínimo son:

✓ Registro de Matricula de Comercio	USD 125.71
✓ Inscripción (deposito) de Balance	USD 17.14
✓ Inscripción de Pacto Social	USD 11.40

Posteriormente a la elaboración de la Sociedad, se debe de proceder a realizar otros trámites para que la empresa inicie operaciones, los cuales se van realizando paulatinamente o en conjunto dependiendo de la capacidad de la sociedad, los trámites son:

1. Obtención de NIT e IVA.
 - A. Presentar Formulario f210 de Trámites completo.
 - B. Presentar copia de la Escritura de Constitución autenticada más una copia de la misma.
 - C. Presentar copia de credencial de Representante Legal, autenticado, más una copia del mismo.
 - D. Presentar copia de NIT y DUI autenticados del Representante Legal.

- E. Autorización a persona que realizara el trámite, con todos los detalles de la sociedad y representante legal en el cual indique folio de formulario f-210.
 - F. Presentar comprobante de derechos de pago del número de identificación Tributaria NIT.
2. Inscripción en Alcaldía Municipal del municipio en que la sociedad tenga su domicilio.
- A. Presentar formulario de trámites empresariales.
 - B. Anexar copia de escritura de constitución autenticada.
 - C. Copia autenticada de NIT de la Sociedad
 - D. Copia autenticada de credencial del Representante Legal o Apoderado, anexando DUI y NIT autenticados del Representante Legal.
 - E. Presentar balance general inicial, firmado y sellado por Contador Público autorizado.
 - F. Cancelar el 0.1% por el valor del capital social inicial original, firmado y sellado por Contador público autorizado
3. Inscripción en Estadísticas y Censos.
- A. Presentar formulario de Inscripción
 - B. Presentar copia de Escritura de Constitución
 - C. Copia de NIT de la empresa

- D. Copia de balance general inicial si se hace en el mismo año. Si se inscribe en un año diferente presentar Balance General al 31 de diciembre de año terminado
- E. Cancelar USD 5.00 sí es Balance Inicial o General con un capital hasta USD 11,428.57, con un capital mayor a USD 11,428.58, pero menor de USD 57,412.44 se cancelara un monto de USD 8.00 si el Capital es mayor de USD 57,142.87, pero menor a USD 114,285.71, pero menor de USD 228,571.43. se cancela USD 15 si el capital es mayor de USD 228,571.44 , se cancelar USD 20.00

4. Inscripción en Registro de Comercio.

- A. Presentar escrito de inscripción, firmado por Representante Legal o apoderado
- B. Pagar derechos de inscripción y presentar recibo por USD 125.71
- C. Presentar recibo de pago de los derechos de inscripción en alcaldía municipal del domicilio
- D. Presentar solvencia de inscripción de Estadísticas y Censos
- E. Presentar balance general inicial. Firmado y sellado por Contador Público autorizado.
- F. Inscripción de Balance que USD 17.14

Tramites a realizarse cuando la empresa ya cuenta con empleado.

- 1. Inscripción del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)**
 - A.** Presentar formulario de Inscripción (boleta) con todos los espacios llenos, firmada por Representante legal.
 - B.** Anexar copia autenticada por notario de escritura de constitución de la sociedad.
 - C.** Anexar copia autenticada de NIT
 - D.** Presentar copia autenticada de Credencial o poder de Representante Legal
 - E.** Copia autenticada de Credencial o Poder de Representante Legal.
 - F.** Presentar nómina de empleados, mínimo 2 empleados
 - G.** Presentar croquis de ubicación lugar de domicilio de la empresa.

- 2. Inscripción en administradora de Fondos de Pensiones (AFP).**
 - A.** Presentar escrito con todos los detalles de la empresa, enviarnos a la AFP de elección
 - B.** Enviar copia de NIT e IVA a la AFP seleccionada
 - C.** Sí los empleados no están afiliados a ninguna AFP indicarles lo hagan a la AFP de su preferencia (AFP CONFIA o AFP CRECER)

Parte Contable al Iniciar una Sociedad.

3. Se necesita elaboración del sistema contable (descripción del sistema contable, catálogo de cuentas, y manual de aplicaciones). El cual lo tiene que autorizar un licenciado en contaduría pública debidamente autorizado por el Consejo de la profesión de la Contaduría de El Salvador)
4. Legalización de libros de contabilidad (libro diario, libro mayor, libro de estados financieros, libro de actas de junta general, libro de actas de junta directiva, libro de registro de accionistas, y libro de aumento y disminución de capital) libros que debe autorizar y foliar un licenciado en contaduría pública debidamente autorizado por el Consejo de la profesión de la contaduría de El Salvador.
5. Legalización de Libros de IVA (libro de Ventas a Contribuyentes, Libro de Ventas a consumidor, y Libro de Compras). El cual lo autoriza, foliando todas sus hojas, un profesional antes mencionado.
6. Enviar a solicitar al Ministerio de Hacienda, la autorización para elaborar la papelería fiscal (comprobantes de crédito fiscal, facturas de consumidor final, notas de remisión, notas de crédito, notas de débito y otros según la necesidad), debiendo firmar la solicitud el Representante Legal o el Apoderado, anexando una copia autenticada de escritura de la sociedad, NIT e IVA, así como de su credencial o del Poder con que actúa.
7. Una vez gestionada la autorización por parte del Ministerio de Hacienda (según el numeral anterior) entregar la autorización a una imprenta de las autorizada por el Ministerio de Hacienda, para que elabore las facturas; entregando a la imprenta, la resolución respectiva.

Beneficios para los desarrollistas autorizados de conformidad a la Ley de Servicios Internacionales y que cumplen lo que manda el art.5 Numeral a-j de la mencionada Ley.

Fiscales.

- A.** Exención total del Impuesto sobre la Renta por el período de quince años contados a partir del inicio de sus operaciones el parque de servicios debidamente calificado. Esta exención en el caso de las sociedades se aplicará tanto a la Sociedad Propietaria del parque, como a los socios o accionistas individualmente considerados, respecto a las utilidades o dividendos provenientes de la actividad beneficiada. En caso de que uno o más socios sean personas jurídicas, este beneficio será exclusivo de éstas, el cual no podrá trasladarse a los socios.

La exención a que se refiere este literal, no libera al beneficiario, de la obligación de presentar la respectiva declaración tributaria en cada ejercicio impositivo de la operación del parque de servicios.

- B.** Exención total de los impuestos municipales sobre el activo de la empresa, por el período de diez años, a partir del inicio de sus operaciones.
- C.** Exención total del Impuesto sobre Transferencia de Bienes Raíces, por la adquisición de aquellos bienes raíces a ser utilizados en la actividad sujeta a dicho incentivo.

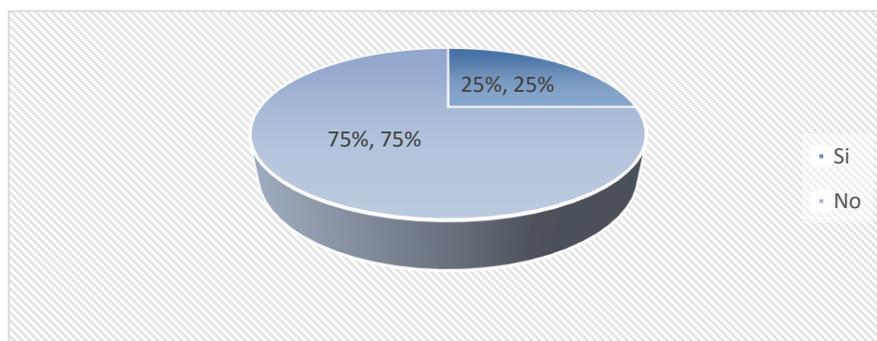
Anexo 2

Análisis de la encuesta.

1. ¿Conoce el término Centro de Servicios Financieros?

Objetivo: Verificar si en las empresas aplican un centro de servicios financieros.

Respuesta	Porcentaje	Total
Si	25%	7
No	75%	21
	100%	28



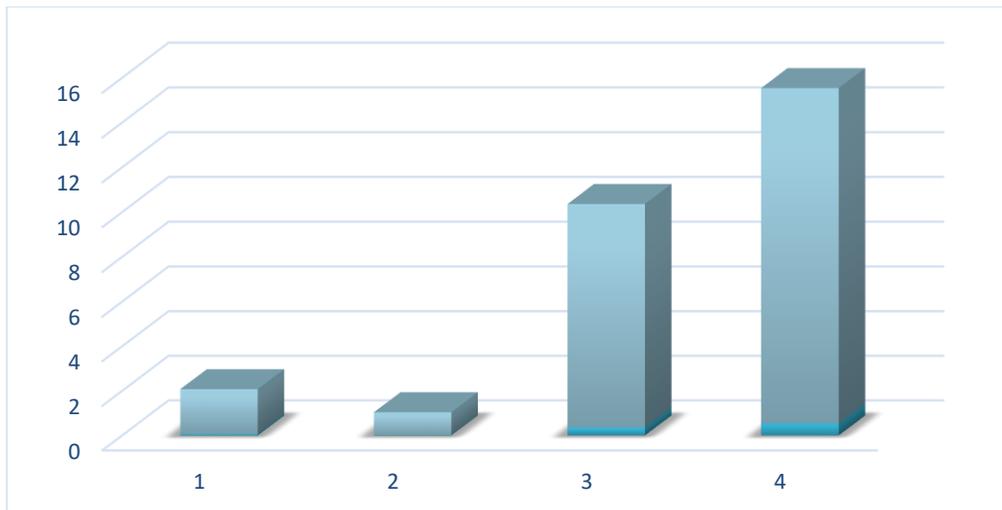
Interpretación. El 25% de las personas abordadas mencionaron que si conocen el termino Centro de Servicios Financieros; mientras que el 75% no lo conoce.

Análisis. Como equipo investigador se determina que el 75% de la muestra abordada no posee el conocimiento técnico relacionado al concepto de Centro de Servicios Financieros, por otro lado, se verificó que el 25% si maneja el término en mención. Adicionalmente, vale mencionar que este término coloquialmente se maneja a nivel macroeconómico, por lo tanto, el análisis es realizado es completamente entendible.

2. ¿Cómo definiría "Centro de Servicios Financieros"?

Objetivo. Medir el conocimiento de las personas acerca de un Centro de Servicios Financieros.

Respuesta	Porcentaje	Total
a) Procesos o procedimientos realizados para obtener la máxima calidad y eficiencia en los controles de la organización, a fin de detectar circunstancias que puedan afectar a la misma en el corto o largo plazo	7%	2
b) Sirve de ayuda para lograr las metas y objetivos de una organización e involucra un conjunto de etapas integradas en un proceso continuo que funciona hasta lograr su mejora definitiva.	4%	1
c) Conjunto de controles interrelacionados entre sí para el cumplimiento de las metas establecidas en la organización	36%	10
d) Procesos de controles internos para la optimización del área operativa de la empresa	54%	15
	100%	28



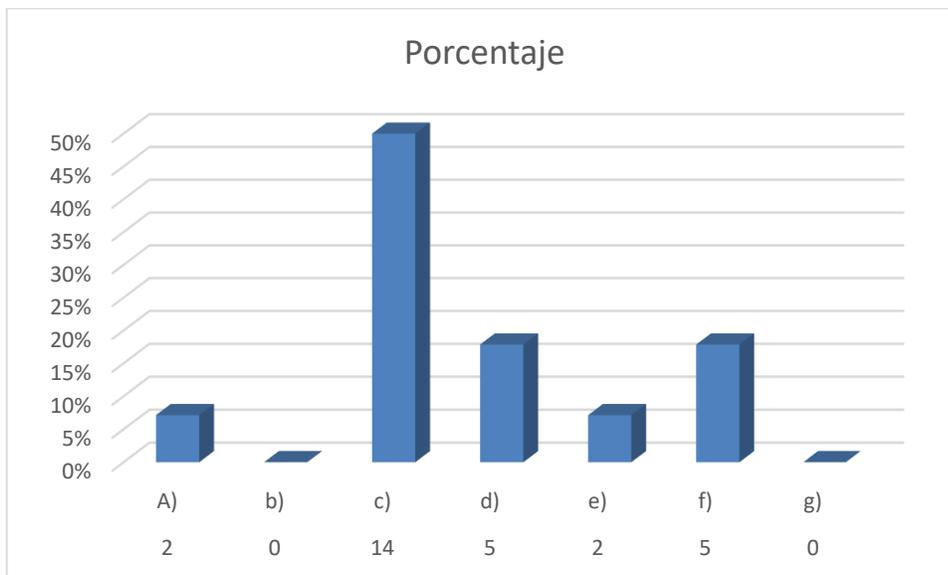
Interpretación. El 7% de las personas encuestadas definen que los procesos realizados para obtener la máxima calidad y eficiencia en los controles de la organización, a fin de detectar circunstancias que puedan afectar a la misma en el corto o largo plazo, mientras que el 4% sirve de ayuda para lograr las metas y objetivos de una organización, de igual forma el 36% de controles interrelacionados entre si

Análisis. Se logró verificar por medio de la encuesta, que las Compañías sometidas a evaluación; dentro de su jerga rutinaria asocian el concepto Centro de Servicios Financieros con un sistema de control interno que dinamice y cree un entorno de optimización en las actividades operativas de la compañía y que adicionalmente permitan al grupo empresarial cumplir con plenitud sus metas establecidas.

3. ¿De qué manera considera que contribuiría un Centro de Servicios Financieros en las operaciones de las empresas?

Objetivo: Conocer el grado de aceptación hacia la implementación de un Centro de Servicios Financieros.

Respuesta	Porcentaje	Total
a) Transparencia en las operaciones de la compañía	7%	2
b) Establecer una visión y misión clara de la empresa.	0%	0
c) Desarrollar estrategias y políticas de ahorro y optimización de costos.	50%	14
d) Desarrollar y ejecutar planes operativos de trabajo efectivos.	18%	5
e) Establecer líneas de información y comunicación eficientes.	7%	2
f) Se impulsa la cultura de un ambiente de mejoras continuas, de innovación, respondiendo a tiempo a los objetivos.	18%	5
g) No contribuiría	0%	0
	100%	28



Interpretación. El 7% de las personas definen que la manera en que contribuiría un CSF sería por medio de la transparencia en las operaciones, por el contrario, el 7% establece líneas de información y comunicación eficiente, mientras que el 18% se impulsa a la cultura de un ambiente de mejoras continuas, de igual forma el otro 18% se desarrolla y ejecuta planes operativos de trabajo efectivos y por último el 50% desarrolla estrategias y políticas de ahorro y optimización de costos.

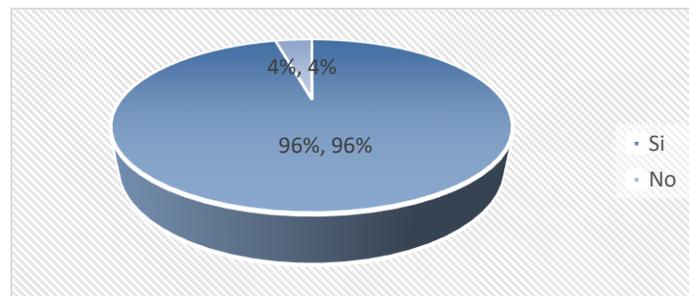
Análisis.

Como equipo investigador se pudo constatar que las compañías tienen claro que la implementación de un Centro de Servicios Financieros en un sus ámbitos laborales potenciarían la creación y desarrollo de políticas que fomente el ahorro en temas de costos, planes de trabajo operativos que generen eficiencia en sus proyectos y de esa manera lograr los objetivos trazados por la compañía.

4. ¿Según lo anterior: ¿Se aplica en su empresa un Centro de servicios financieros?

Objetivo: Conocer si las empresas poseen un centro de Servicios Financieros.

Respuesta	Porcentaje	Total
Si	96%	7
No	4%	21
	100%	28



Interpretación. El 4% de las personas definen que no aplican un centro de servicios financieros, mientras que el 96% de los entrevistados mencionan que si aplican un centro de servicio financiero.

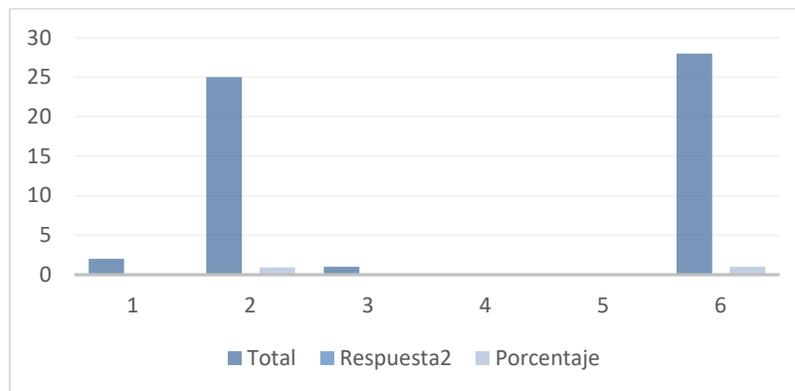
Análisis.

Durante el desarrollo de la temática en mención, se pudo constatar que las empresas encuestadas en un 96% actualmente no están aplicando un Centro de Servicios Financieros que les potencie a crear una estrategia financiera para lograr una optimización de costos.

5. ¿Hasta qué punto es eficaz la creación de un Centro de servicios financieros en su empresa?

Objetivo: Verificar si la compañía considera viable la aplicación de un CSF.

Respuesta	Porcentaje	Total
a) Factible	7%	2
b) Muy Factible	89%	25
c) Mala	4%	1
f) No aplica	0%	0
e) Otros:	0%	0
	100%	28



Interpretación. El 7% de las personas mencionan que es factible crear un Centro de servicios financieros, mientras que el 89% lo ve muy factible, de igual forma el 4% considera que es una mala opción.

Análisis.

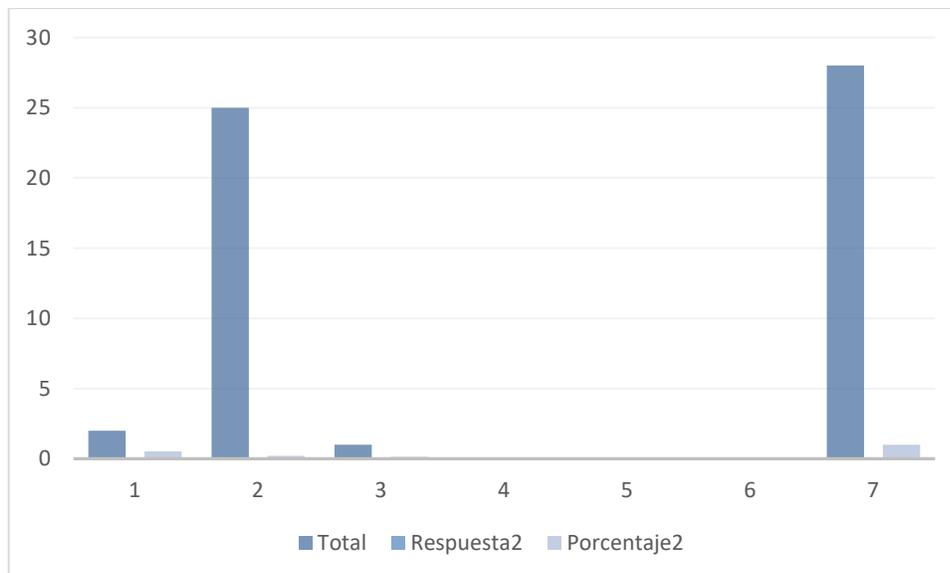
Al consultar por la eficacia que conllevaría a futuro la implementación de un Centro de Servicios Financieros, se constató que, a falta de modelos financieros de este tipo en el contexto de las empresas de transporte de carga internacional, la aceptación es muy factible en un 89% de la muestra considerada.

6. ¿Qué medios o estrategias utiliza para optimizar los costos en su empresa?

Objetivo: Verificar que tipo de estrategias financieras utiliza la empresa.

Respuesta	Porcentaje	Total
a) Cultura de ahorro.	54%	2
b) Elaboración y ejecución de presupuestos	21%	25
c) Planificaciones Financieras	14%	1
d) a), b), c)	11%	0
e) Ninguna de las anteriores	0%	0
f) Otros	0%	0
	100%	28

|



Interpretación. El 54% de las personas en mención comentan que la estrategia es utilizada para cultura de ahorro en las sociedades, por igual el 21% comentaron

que beneficia mejor la elaboración y ejecución de presupuestos, por otra parte un 14 % razonan de manera general pensando que es utilizada con los beneficios antes mencionados, mientras que el 11% la minoría señaló que la herramienta esta falta de optimización de costos.

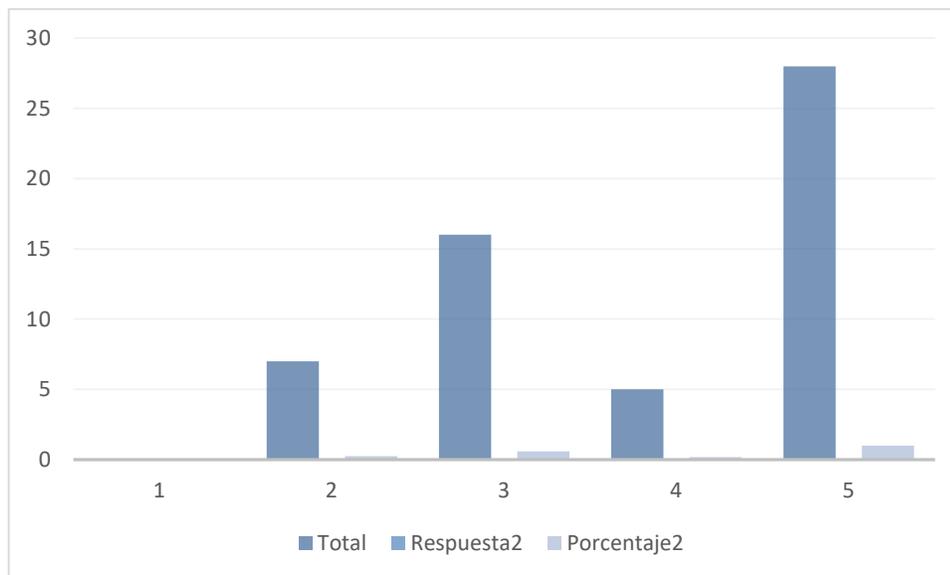
Análisis.

Respecto a las políticas actualmente utilizadas por las compañías se constató que prevalece fomentar y/o o manejar la cultura de ahorros y manejo de presupuestos y como opción tercera el levantamiento de políticas financieras.

7. ¿De qué forma una centralización de funciones optimiza la eficiencia y la eficacia en los resultados de una sociedad de transporte de carga internacional?

Objetivo: Constatar si la empresa visualiza la eficiencia de los resultados financieros.

Respuesta	Porcentaje	Total
a) No Aplica	0%	0
b) Poco	25%	7
c) Buena	57%	16
d) Regular	18%	5
	100%	28



Interpretación. El 25% de los encuestados comentan que la herramienta impacta poco la eficiencia y eficacia en los resultados, en cambio un 57% afirma como buena los beneficios de la herramienta, de igual forma un 18% cree que es regular y un 0% que no aplica.

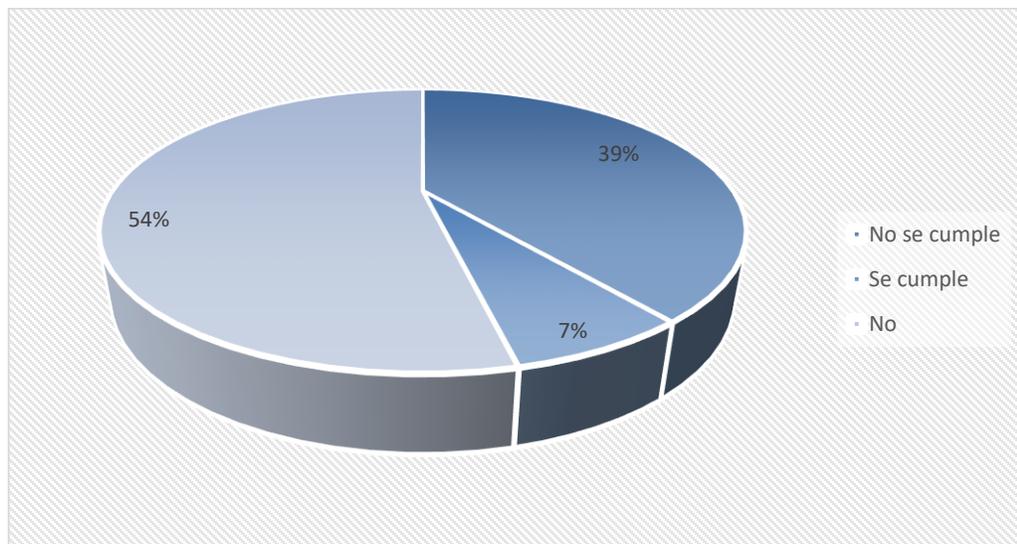
Análisis.

Se constató que la centralización de funciones conllevaría a una optimización en los resultados financieros, de un 75% de las compañías evaluadas. Lo anterior da luz verde para indicar que es viable la implementación de centralizar las funciones en las compañías dedicadas al transporte de Carga Internacional.

8. ¿Dentro del control interno de las sociedades de transporte de carga internacional el cumplimiento y las políticas financieras contribuyen a una optimización de costos?

Objetivo: Identificar el grado de control interno aplicado en las empresas.

Respuesta	Porcentaje	Total
No se cumple	39%	11
Se cumple	7%	2
No	54%	15
	100%	28



Interpretación. El 39% de los encuestados evalúan que la herramienta si impacta en el cumplimiento de control interno y políticas financieras, en cambio un 7% no comparte el beneficios de la herramienta , de igual forma la mayoría un 54% cree que es regular y un 0% que no aplica.

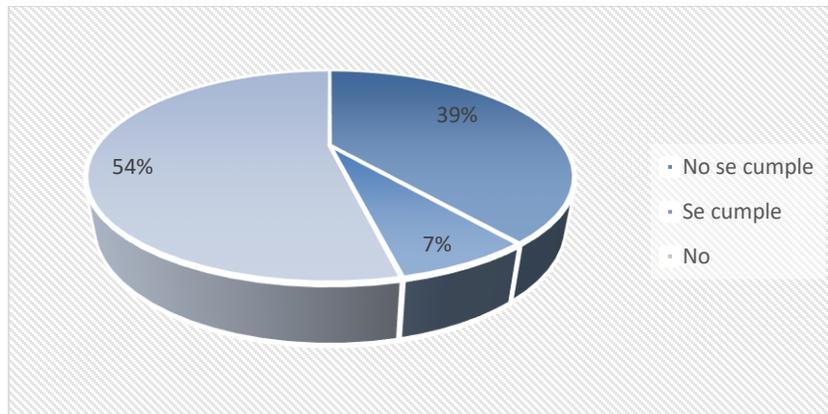
Análisis.

Como equipo investigador se ha confirmado que los procesos internos por medio de políticas financieras con tendencia de ahorro de costo benefician directamente las estructuras de costos y dinamiza la operatividad del sector, por medio de evaluaciones de centralización de procesos en operaciones rutinarias.

9. ¿Cuál ha sido el cumplimiento que se le ha dado a este tipo de operaciones?

Objetivo: Corroborar si las medidas adoptadas para este tipo de operaciones son las indicadas.

Respuesta	Porcentaje	Total
No se cumple	39%	11
Se cumple	7%	2
No	54%	15
	100%	



Interpretación. El 39% de los encuestados evalúan que la herramienta no se cumple.

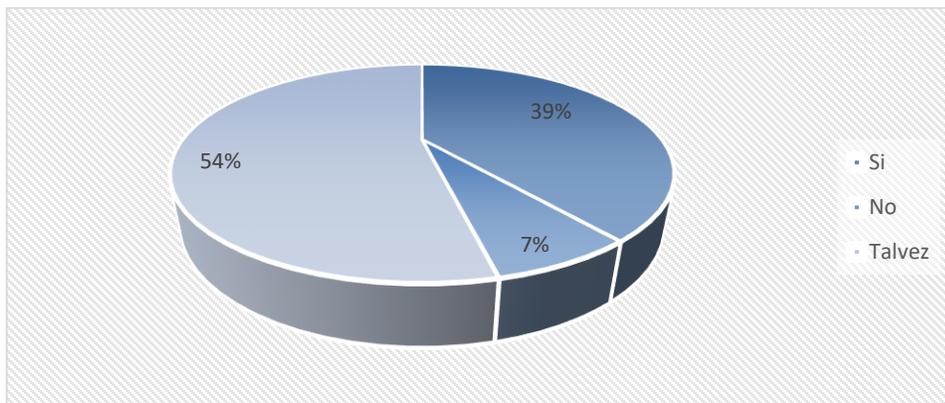
Análisis.

Se verificó que el cumplimiento de las operaciones así como herramientas para optimizar y descentralizar actividades, no se conserva una idea clara ya que aún se posee una cultura escéptica a los cambios y modificaciones de procesos comprobado con las distintas herramientas impulsadas por Multinacionales y con una leve implementación en el sector privado local.

10. ¿Considera Usted ¿Qué un modelo de centro de servicios financiero aplicado a las empresas de transporte de carga terrestre, beneficiaria a la optimización y transparencia del funcionamiento de las compañías?

Objetivo: Corroborar si las medidas adoptadas para este tipo de operaciones son las indicadas.

Respuesta	Porcentaje	Total
Si	39%	16
No	7%	7
Tal vez	54%	15
	100%	



Interpretación. El 39% de los encuestados consideran que un modelo de centro de servicios financiero si beneficiaria a la optimización y transparencia del funcionamiento de las compañías mientras que el 7% no considera que el modelo propuesto beneficie, por el contrario el 54% piensa que tal vez podría ser de ayuda a la administración.

Análisis.

Como equipo investigador se posee certeza que la implementación total o parcial de los modelos de servicios financieros o afines dinamizan las gestiones,

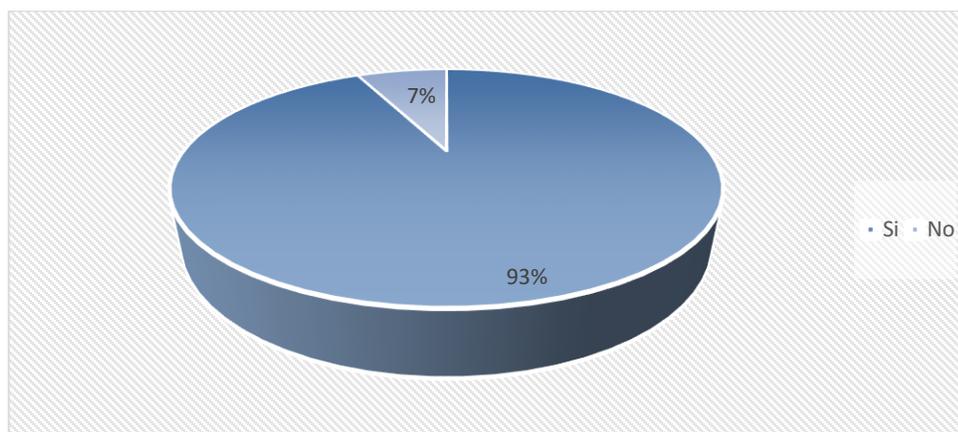
procesos, y tareas rutinarias de igual modo disminuyen directamente los costos fijos de pasivo laboral mal empleado.

Diversos estudios investigados y comentados comprueban que la tendencia a la centralización como búsqueda y herramienta de optimización de costos es productiva y sostenible en los rubros diversos que se han puesto en marcha.

11. ¿Aceptaría que se aplique un modelo de Centro de Servicios Financieros en su empresa?

Objetivo: Corroborar si las medidas adoptadas para este tipo de operaciones son las indicadas.

Respuesta	Porcentaje	Total
Si	93%	16
No	7%	12
	46%	



Interpretación. El 93% de los encuestados consideran que si aceptarían un modelo de centro de servicios financiero, mientras que el 7% no considera que el modelo propuesto beneficie.

Análisis.

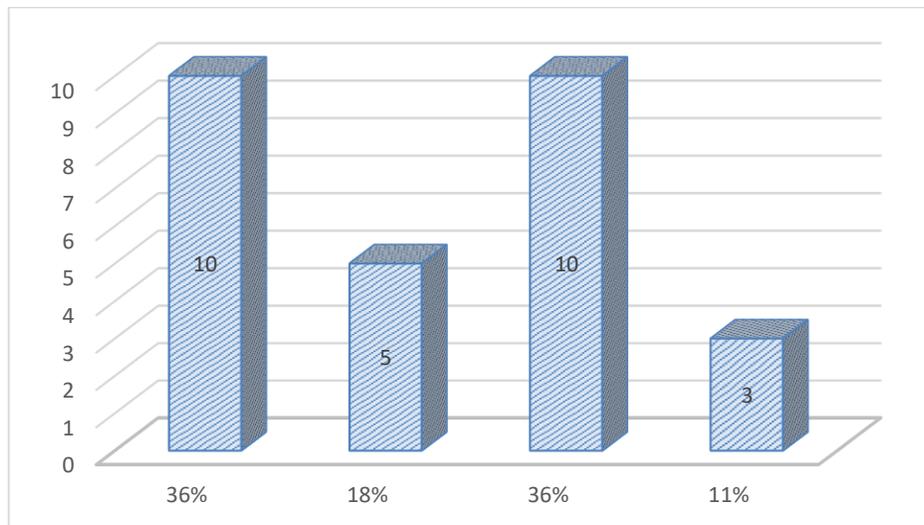
Con base a los comentarios observados por el grupo y la respuesta del sector estudiado con una tendencia bien marcada a la innovación de forma inmediata por la competencia y las exigencias fluctuantes que encabezan las multinacionales con sus catalogo diverso y variado de servicios con calidad llevan al sector del transporte de carga internacional acoplarse de una manera continua a las tendencias y certificaciones que validen el funcionamiento de la sociedad.

La forma más efectiva de combatir la incertidumbre cultural a la innovación es por medio de herramientas financieras que pasen del modelo a implementar a cifras cuantificables y medibles en un periodo controlado para medir resultados.

12. ¿Según su conocimiento ¿ Cuáles son las dificultades que presentaría su empresa para implementar un centro de servicio financiero?

Objetivo: Identificar las posibles limitantes que podrían impedir la implementación de un centro de servicios financieros.

Respuesta	Porcentaje	Total
a) Resistencia al cambio	36%	10
b) Falta de apoyo de la alta Dirección	18%	5
c) Alto costo de implementación	36%	10
d) No considera que no haya dificultad	11%	3
	100%	28



Interpretación. El 36% de los encuestados mencionan que la resistencia al cambio es una de las razones de estancamiento de procesos y modelos innovadores, por otra parte el 18% de los encuestados dicen que la falta de apoyo

de las gerencias competentes detienen nuevas formas de administrar la información financiera, por lo contrario el 36% consideran que existe un alto costo de implementación y un 11% piensan que no existen dificultades en implementar.

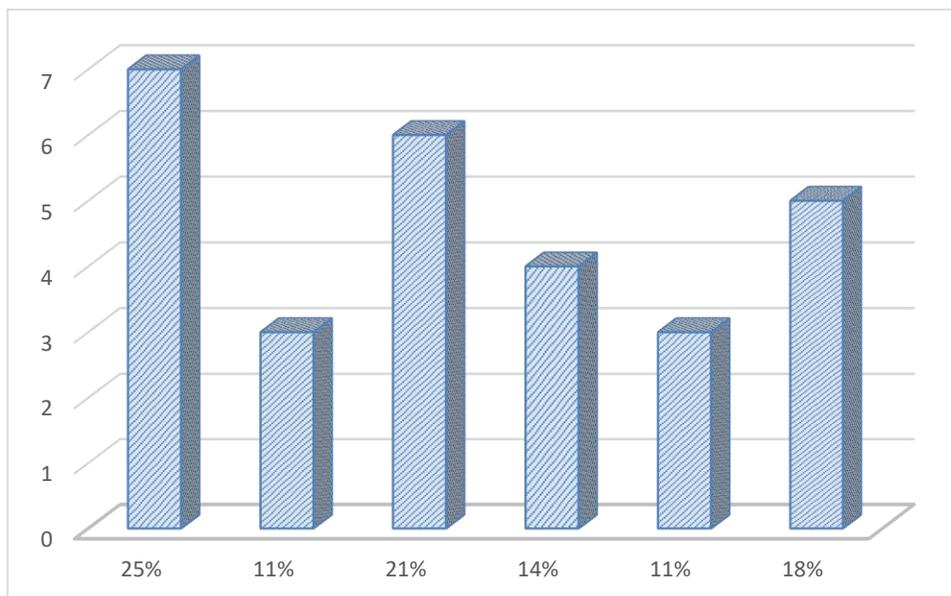
Análisis.

Al consultar sobre la consideración de implementar un centro de servicios financiero como estructura funcional y con especificaciones y actividades claras en el desarrollo de los objetivos estratégicos , misión y visión del grupo y del sector a evaluar y con poca cultura de estudio de nuevas tendencias y aplicaciones de modelos o estructuras de primer mundo, la amplitud de crecimiento del inversionista local se limita al territorio , por lo tanto las respuestas y con la observación de las estructuras y funcionamiento de sociedades se deja entrever la permanencia a modelos funcionales pero que carecen de innovación por limitar a ligar la actualización como un gasto sin retorno alguno.

13. ¿Según su criterio ¿Qué beneficios tendría proporcionale un documento en el cual se establezca un modelo de centro de servicios financiera como estrategia para la optimización de costos en las empresas de transporte de carga terrestre?

Objetivo: Conocer las expectativas de las personas encuestadas, con respecto a la implementación del modelo de centro de servicios financieros.

Respuesta	Porcentaje	Total
Aumento de la competitividad empresarial	25%	7
Mejora de procesos	11%	3
Control eficiente de la información administrativa y financiera.	21%	6
Ayudaría a tratar los riesgos y las oportunidades relacionadas con el contexto y los objetivos de la empresa de una manera más estructurada.	14%	4
Sistematización de procesos administrativos	11%	3
No proporcionará beneficios	18%	5
	100%	28



Interpretación. El 25% considera el modelo competitivo, un 11% considera que se mejoraran el control interno; también un 21% considera que la información tendría hacer más eficiente; un 14% piensa que únicamente ayudaría a tratar riesgos; por el contrario un 11% garantiza que se modernizara la gestión de procesos administrativos y por ultimo un 18% no visualiza los beneficios

Análisis.

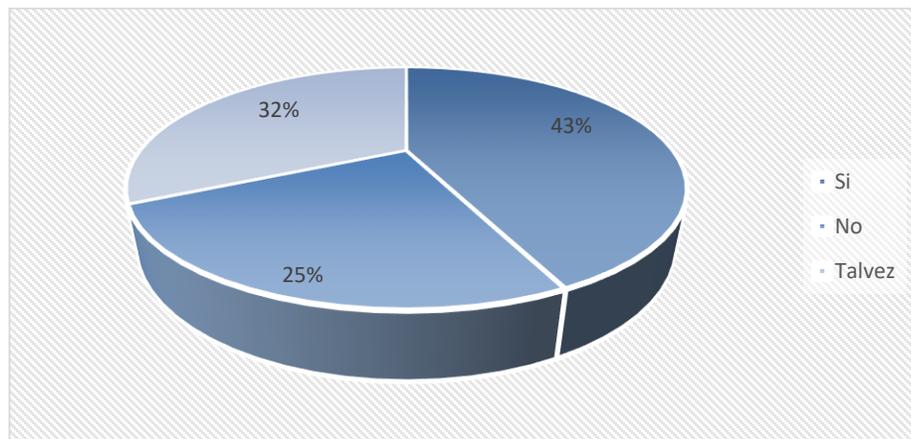
Respecto al criterio de la importancia o beneficios obtenidos al tener una guía y estructura de un modelo innovador se concluye que el grupo en general se interesaría por evaluar el rendimiento de lo presentado y comentado.

Con los parámetros y exigencias que se consideran necesarios, sin dudar en el hecho que ayudaría a minimizar los riesgos en una mala administración de los recursos encomendados.

14. ¿Estaría la empresa en condiciones de poner en práctica el documento con el modelo de centro de servicios financieros, como alternativa de minimizar sus costos operativos?

Objetivo: Conocer las expectativas de las personas encuestadas, con respecto a la implementación del modelo de centro de servicios financieros.

Respuesta	Porcentaje	Total
Si	43%	12
No	25%	7
Tal vez	32%	9
	100%	28



Interpretación. El 43% considera que beneficiaria como estrategia de optimización de costos, de igual forma el 25% no menciona ver el modelo como una herramienta de desarrollo y dando los frutos esperados y por último el 32% de los entrevistados duda del desarrollo y realización íntegra del modelo.

Análisis.

Se concluyó como grupo de trabajo que la expectativa al modelo es aceptable y que el enfoque como herramienta de disminución de costos torna la unidad como una innovación y una tendencia de Multinacionales que disfrutan ya de los beneficios de inversiones en modelo de tal envergadura.

Cabe recalcar que entre mayor aplicación en todas las áreas pertinentes y planteadas retornaran mejores beneficios por tener relación continua con las exigencias y requerimientos para resultados a corto plazo.