



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACION FINANCIERA  
BOGOTÁ D.C.**

**LICENCIA CREATIVE COMMONS:** Atribución no comercial – Sin Derivadas 2.5 Colombia.

**AÑO DE ELABORACIÓN:** 2018

**TÍTULO:** Impacto Financiero en Integración de Procesos Operativos a Unidad de Servicios Compartidos: Inversiones y Finanzas S.A.\*

**AUTOR (ES):** Chaparro Acuña, Jenny Andrea

**DIRECTOR(ES)/ASESOR(ES):** Cadrazco Suarez, Maryi Adriana

**MODALIDAD:** Trabajo de Síntesis Aplicada

**PÁGINAS:** 48 **TABLAS:** 21 **CUADROS:** 0 **FIGURAS:** 11 **ANEXOS:** 0

**CONTENIDO:**

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
  2. JUSTIFICACION
  3. OBJETIVOS
  4. MARCO TEORICO
  5. DISEÑO METODOLOGICO
  6. CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS
  7. INFORMACION SECTOR
  8. INFORMACION FINANCIERA INVERSIONES Y FINANZAS S.A.
  9. RESULTADOS FINANCIEROS
  10. PROYECCIONES Y RESULTADOS
  11. CONCLUSIONES
- LISTA DE REFERENCIAS

**RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN  
- RAE -**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA**  
de Colombia  
Vigilada Mineducación

RIUCaC

**DESCRIPCIÓN:** Calcular el impacto financiero en costos para Inversiones y Finanzas S.A.\* al integrar sus procesos operativos a la unidad de servicios compartidos que están implementando sus compañías pares, aplicando herramientas financieras de proyección a 5 años, para determinar los flujos futuros de caja libre operacional bajo dos escenarios (1. Mantener su estructura de gastos igual, 2. Integrarse al proyecto, estimando ahorros en gastos operacionales del 17% en el año 2 y 9% adicional para el año 3), flujos que se descontaron a la tasa de costo promedio ponderado de capital WACC evaluando la oportunidad financiera del escenario 2 Vs escenario 1, en términos del valor económico, resultados que mostraron viabilidad de participación para el proyecto, favoreciendo los indicadores financieros y la creación de valor de la organización.

**METODOLOGÍA:** Modelo Mixto, Datos Cuantitativos: Estados Financieros históricos de los últimos tres años de la organización, cálculo de indicadores financieros de rentabilidad, solvencia, liquidez e indicadores de valor, determinar el costo actual de las áreas operativas y de apoyo con la información suministrada por la organización, proyecciones financieras a 5 años bajo los dos escenarios expuestos con el fin de calcular el flujo de caja libre operacional y descontar estos flujos a la tasa del costo promedio ponderado de capital WACC para determinar la viabilidad de participación del proyecto, además de aplicar el método de Montecarlo en el escenario 2 con variables probabilísticas. Datos cuantitativos: Análisis del comportamiento del sector, comparativo con las empresas pares del sector, estrategias de la organización y resultados de los centros de servicios compartidos aplicados en diferentes sectores.

**PALABRAS CLAVE:** UNIDAD DE SERVICIOS COMPARTIDOS, PROYECTO, IMPACTO FINANCIERO, VALOR ECONOMICO AGREGADO EVA, INDICADORES FINANCIEROS, OPTIMIZACION DE PROCESOS, EBITDA, FLUJO DE CAJA LIBRE OPERACIONAL, METODO DE MONTECARLO, WACC, COSTO DE CAPITAL.

**CONCLUSIONES:**

- El costeo de las áreas soporte y apoyo de Inversiones y Finanzas S.A. presenta un promedio de \$264mm mensuales (donde el 84% corresponde a



costos de nómina), estos a su vez representan el 27% de los gastos operacionales no comerciales. Al pasar el gasto total a través del modelo propuesto para la Unidad de Servicios Compartido, el costo de estas unidades para Inversiones y Finanzas S.A. es de \$376mm mensuales, representando un incremento del 43%, si es transferido horizontalmente sin ningún tipo de ahorro, ni optimización.

- El proyecto estima una maduración del modelo de 12 a 24 meses, tiempo durante el cual se corregirán las causas que generan incrementos en la prestación de los servicios operativos y de apoyo, que nacen a partir de: ineficiencias en el proceso, diferencias salariales, estructura, subsidios. Posterior a este proceso de alineación, se estiman ahorros para el segundo año de 17% en gastos y 9% adicional para el tercer año de participación.
- Los estados financieros históricos de Inversiones y Finanzas S.A. revelan un detrimento en sus resultados, con un bajo crecimiento en la generación de ingresos y un aumento en los gastos operacionales, buscando reorientar su estrategia y minimizar gastos que le permitan generar valor y aumentar su participación el mercado, viendo en el proyecto de USC una oportunidad.
- Se realizan bajo estas premisas proyecciones a 5 años para Inversiones y Finanzas S.A. bajo dos escenarios posibles 1. Mantener su estructura de costos igual 2. Participar en el proyecto estimando en el primer año un incremento corresponde al costo pre operativo y de nivelación, segundo año disminución del 17% en los costos operativos, tercer año llegar a una disminución del 26% en costos operativos, cuarto y quinto año mantener esta estructura, calculando el flujo de cada libre operativo y descontando estos flujos con la tasa del WACC. Los resultados arrojan un VPN superior en el escenario 2 respecto del escenario 1, concluyendo viabilidad en la participación de Inversiones y Finanzas S.A. en el proyecto.
- En el segundo escenario el valor económico agregado EVA presenta una evolución importante pasando de -1,35% con cifras reales en 2017 a 1,31% para el 5 año de proyección. Por el contrario el escenario 1 el EVA pasa de -1,35% con cifras reales en 2017 a -0,81% en el año 2022, indicando así una mayor creación de valor de Inversiones y Finanzas S.A. para su accionistas al participar en el proyecto USC.
- La simulación del escenario 2 aplicando el método Montecarlo, revela los rangos mínimos esperados por Inversiones y Finanzas S.A. para participar en el proyecto USC (año 2 un ahorro mínimo en gastos de 10,5% y 4,6% para el año 3, o un 12,2% en el año 2 y 2,3% para el año 3) que no implican destrucción de valor económico agregado



**FUENTES:**

Anif - Asobolsa. (Septiembre de 2017). *Sociedades Comisionistas de Bolsa: Estructura de Mercado y Costos*. Bogotá.

Barthelmess, C. (2009). *La planeación estratégica en las organizaciones*. Bogotá: El cid editor.

Chiavenato, I. (1.999). *Introducción General a la Teoría Administrativa*. Editorial Mc Graw Hill. 5ta. Edición. Recuperado de

<http://www.umc.edu.ve/mjaramillo/Unidades/Unidad%20IV/Guia/Guia.pdf>

Deloitte. (2011). *Resultados del Estudio de Servicios Compartidos en Latinoamérica (LATAM-2011)*.

Ernst&Young. (2011). *Shared Services Center*. Ernst&Young, P. y. (2016). *3° Encuesta Latinoamericana de Servicios Compartidos, Tendencias de un Modelo en Evolución*

Galaz, Y. R. (2012). *¿Que son los servicios compartidos? Diferentes Negocios un solo Soporte*. México.

López, F. J. (2016). *Costos ABC y presupuestos: herramientas para la productividad (2a. ed.)*. Eco Ediciones.

Navarro, A. M. (2014). *Gestión por procesos de negocio*. Ecobook - Editorial del Economista.

**RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN  
- RAE -**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA**  
**de Colombia**  
Vigilada Mineducación

RIUCaC

Robson, W. (1997). La ventaja competitiva según Michael Porter. *Financial Times*, 5.

Sampieri, H. (2003). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw Hill.

Toro, D. B. (2014). *Análisis financiero: enfoque y proyecciones (2a. ed.)*. Ecoe Ediciones.

Torres, A. M. (Mayo de 2013). Trabajo de Grado Magister en Administración. *Centro de Servicios Compartidos en Emcali, Enfoque moderno orientado a la gestión de costos*. Santiago de Cali, Colombia.

**LISTA DE ANEXOS: N/A**