

Optimización de Instrumentos y Procesos Financieros Boston Scientific Colombia

Juan Felipe Yepes Romero

Universidad Santo Tomás
Ciencias Económicas Y Administrativas
Facultad De Negocios Internacionales
Bogotá D.C.
2021-2

Optimización de Instrumentos y Procesos Financieros Boston Scientific Colombia

Juan Felipe Yepes Romero

Informe Final Práctica Presentado para Optar al Título de
Profesional en Negocios Internacionales

Tutor

Gabriel Ospina Argote

Universidad Santo Tomás

División de Ciencias Económicas Y Administrativas

Facultad De Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2021-2

Resumen

Partiendo del desarrollo de la práctica profesional en el área de finanzas—específicamente en análisis y planeación financiera (FP&A)—de Boston Scientific Colombia, en este informe final se presenta: una breve contextualización de las generalidades la empresa, así como unas aproximaciones analíticas y estratégicas del espacio de práctica. A partir de dichas aproximaciones, se establece el plan de mejora “Optimización de Instrumentos y Procesos Financieros Boston Scientific Colombia”, que tiene como objetivo fundamental la consolidación de un área de finanzas, y particularmente de FP&A, amigable y transversal con las demás áreas de la compañía, continuando con el propósito de que el departamento sea un socio estratégico de mayor peso dentro de Boston Scientific Colombia. Lo anterior a través de la generación de un programa de reportes periódicos para la divulgación de información financiera con alto grado de automatización, impacto visual y análisis, la formación de instrumentos financieros fáciles de gestionar y con resultados relevantes para la toma de decisiones, y la capacitación del staff comercial de la compañía en temáticas financieras para la generación de un impacto positivo en la integralidad de sus negociaciones.

Agradecimientos

A mis padres, quienes me brindaron la posibilidad de formarme académicamente a partir de su arduo esfuerzo. A mis mascotas, por haberme acompañado en todo momento en el proceso formativo de pregrado.

A la facultad y sus docentes, por haberme formado con toda la rigurosidad en las temáticas relacionadas con el programa, particularmente en las financieras.

A Boston Scientific Colombia, empresa que confió en mis capacidades y me otorgó la oportunidad de iniciar mi vida profesional a su lado. Especialmente agradezco al gerente de FP&A Felipe Abaunza y al Controller Jhon Martinez por su paciencia y diligencia a la hora de responder a mis inquietudes, y por sus enseñanzas en lo relacionado al análisis y la planeación financiera empresarial.

Introducción

Una de las mayores tragedias que le puede suceder a un área de finanzas en la era de la información y la tecnología es la de tener grandes cantidades de datos y no saber que hacer con ellos (Thaignée, 2018): si bien las empresas tienen la capacidad de recopilar información relevante de sus actividades—tanto financiera como no financiera—algunas no extraen ideas, visualizaciones y resultados; parafraseando a Benítez, L. (2021), recopilar la información es un proceso relativamente sencillo, entenderla es el verdadero desafío.

Ante estas problemáticas, el reportaje financiero con alto grado de automatización, impacto visual y análisis se presenta como una solución sumamente útil, más aún si se tiene en cuenta que uno de los ejercicios fundamentales de la función financiera es la optimización de instrumentos y procesos que generen contribuciones a la evaluación y medición de resultados (Piedrahita, 2016).

Basándonos en lo anterior, la mayor parte de este plan de mejora propone la construcción de un programa de reportes automatizados, gráficos y analíticos de convenios vigentes de Market Investment de la compañía, de estados de resultados divisionales, de reportes de venta por franquicia (incluidos en los reportes de estado de resultados), reportes de gasto por centro de costo, y reportes de análisis de precio-volumen por división a través de los datos recogidos de Oracle Hyperion Financial Management y Tableau. El propósito fundamental de los reportes es brindar información financiera óptima para la toma de decisiones de las personas interesadas, como lo son los líderes de cada división y de cada centro de costo de la compañía.

Otra parte del plan de mejora esta relacionada con la propuesta de mejora en instrumentos y procesos estratégicos, de liderazgo y de planeación (Piedrahita, 2016). Si bien estos

instrumentos y procesos son diferentes a los de reportaje de información financiera, son igualmente relevantes para la consolidación de un área de finanzas transversal e importante. En específico, los instrumentos y procesos estratégicos en los que se realiza la propuesta de mejora son: la construcción de nuevos formatos para el análisis financiero en las modalidades de negociación de alquiler, alquiler por jornada y comodato, que presenten de forma fidedigna la rentabilidad de los equipos de capital de la compañía, incluyendo costos de servicio de mantenimiento, entre otros aspectos no tomados en cuenta actualmente, todo esto de la mano del área de Supply Chain.

Por último, y tomando en consideración un proceso estratégico de liderazgo, se apoya la construcción un módulo virtual de educación financiera denominado “Propuestas de Valor Accionable”, de la mano con miembros del equipo comercial, con el fin de generar un impacto positivo en la integralidad de las negociaciones de la compañía, así como fortalecer el posicionamiento y relevancia del área de finanzas, y en particular de FP&A, al interior de esta.

Siendo así, la estructura de este informe final de práctica profesional se divide de la siguiente manera: en primer lugar, se presentan generalidades de la compañía, para luego realizar un análisis DOFA del área en específico. Posteriormente, se expone el planteamiento central del informe de prácticas profesionales, su importancia, limitaciones y alcance, así como su objetivo general y objetivos específicos. Acto seguido, se presenta el contenido del plan de mejora, unas conclusiones sintéticas que lo acompañan, los anexos que sustentan su contenido, y las referencias bibliográficas utilizadas. Por último, se expone un cuadro de seguimiento de las prácticas profesional con los objetivos específicos, las actividades desarrolladas, los logros alcanzados y las dificultades enfrentadas por ciclo.

Tabla de contenido

Resumen.....	3
Agradecimientos	4
Introducción	5
1. Boston Scientific Corp.	8
1.1. Aspectos Generales	8
1.1.1. Misión, Imperativos Estratégicos y Valores	8
1.1.2. Historia y Ubicación Geográfica	9
1.1.3. Estructura Organizacional	11
1.1.4. Unidad o departamento en el que se desarrolla la práctica.....	11
1.1.4.1. Análisis DOFA.....	12
2. Planteamiento de plan de mejora respecto a las prácticas profesionales	15
2.1. Planteamiento central del informe de prácticas profesionales	15
2.2. Importancia, Limitaciones y Alcance.....	17
2.3. Objetivo General	18
2.3.1. Objetivos Específicos	18
3. Contenido Plan de Mejora	19
3.1. Propuesta de Mejora.....	19
3.1.1. Programa de reportes periódicos para la divulgación de información financiera relevante.....	19
3.1.2. Formulación de procesos e instrumentos financieros útiles para la toma de decisiones.	24
3.1.3. Capacitación al equipo comercial.....	25
3.2. Conclusiones	26
3.3. Bibliografía.....	29
3.4. Anexos.....	30
4. Seguimiento Prácticas Profesionales	38
4.1. Programación de actividades realizadas en la organización, de acuerdo con sus prácticas profesionales.....	38
4.2. Cumplimiento de objetivos trazados por mes	40
4.2.1. Ciclo 1.....	40
4.2.2. Ciclo 2.....	41
4.2.3. Ciclo 3.....	41
4.2.4. Ciclo 4.....	42
4.2.5. Ciclo 5.....	43
4.2.6. Ciclo 6.....	44

1. Boston Scientific Corp.

1.1. Aspectos Generales

1.1.1. Misión, Imperativos Estratégicos y Valores

Misión

“Boston Scientific se dedica a transformar vidas mediante soluciones médicas innovadoras que mejoran la salud de pacientes de todo el mundo.” (Boston Scientific, s.f.).

Imperativos Estratégicos

De acuerdo con Boston Scientific (s.f.) sus lineamientos estratégicos son:

- Fortalecer la ejecución para aumentar la participación de mercado: creemos que nuestro éxito estará guiado por nuestra habilidad de generar consistentemente iniciativas que hagan crecer nuestra rentabilidad y participación de mercado.
- Expandirnos hacia adyacencias de alto crecimiento: buscamos diversificar nuestro portafolio de productos realineando nuestro gasto en investigación y desarrollo de negocios hacia aquellas oportunidades con alto crecimiento.
- Impulsar la expansión global: mediante la expansión de nuestra presencia comercial global, buscamos aumentar los ingresos y la cuota de mercado, así como fortalecer nuestras relaciones con médicos y sus principales programas de investigación clínica.
- Financiamiento para impulsar el crecimiento: estamos impulsando la mejora continua para ampliar nuestra rentabilidad, optimizando nuestra estructura de costos de fabricación, reduciendo nuestra infraestructura corporativa y reasignando el gasto para apoyar nuestras iniciativas de crecimiento.

- Desarrollar las capacidades clave: nos proponemos desarrollar capacidades clave que nos permitan ofrecer productos y soluciones económicos centrados en el cliente, alineados con las necesidades del mercado. Estamos en la construcción de una cultura global de empoderamiento y compromiso, al tiempo que mejoramos nuestra diversidad.

Valores

De acuerdo con Boston Scientific (s.f.) sus valores son:

- Cuidado: Actuamos con integridad y compasión para apoyar a los pacientes, clientes, nuestras comunidades y entre nosotros.
- Diversidad: Aceptamos la diversidad y valoramos los talentos, ideas y experiencias únicas de nuestros empleados.
- Colaboración Global: Trabajamos en colaboración para buscar oportunidades globales que extiendan el alcance de nuestras soluciones médicas.
- Alto Rendimiento: Nos esforzamos por lograr un alto rendimiento para beneficiar a nuestros pacientes, médicos y accionistas.
- Innovación Significativa: Fomentamos un ambiente de creatividad para transformar nuevas ideas en servicios innovadores y soluciones que crean valor para pacientes, clientes y empleados.
- Espíritu Ganador: Nos adaptamos al cambio y actuamos con rapidez, agilidad y responsabilidad para mejorar aún más la atención al paciente.

1.1.2. Historia y Ubicación Geográfica

Boston Scientific Corp. es una compañía dedicada al desarrollo, manufactura y comercialización de dispositivos médicos. Fue fundada el 29 de junio de 1979 por John E. Abele

y Pete Michael Nicholas. Su oficina central mundial se encuentra en Marlborough, Massachusetts, en Estados Unidos. La empresa cuenta con oficinas en América, Europa y Asia y tiene representación comercial en 120 países a nivel global. Así mismo, cuenta con plantas en Costa Rica, Estados Unidos, Irlanda, Malasia y Puerto Rico, centros de clientes en Estados Unidos, Japón y Países Bajos, e institutos para el avance de la ciencia en China, Estados Unidos, Francia, India, Japón, Sudáfrica y Turquía (Boston Scientific, s.f.).

Aunque la compañía cuenta con presencia en los principales centros urbanos del Colombia, esta tiene su oficina central para la región andina en Bogotá D.C. en el Teleport Business Park, en la Calle 113 #7-45.

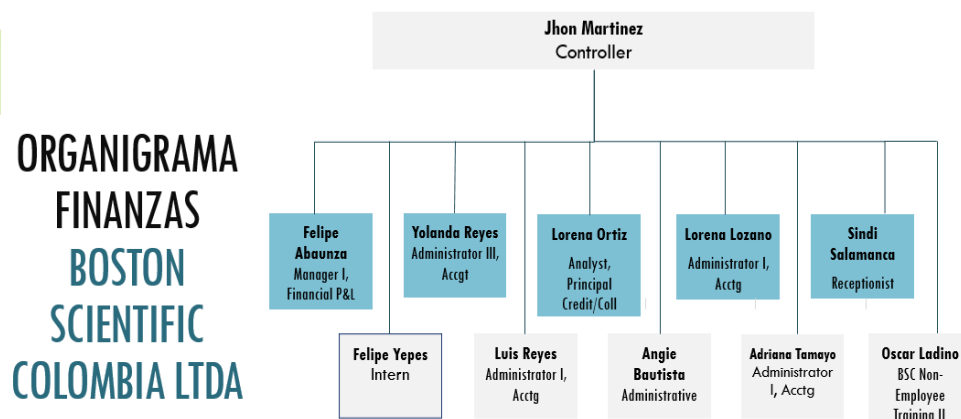
Figura 1 Ubicación geográfica



Nota: Adaptado de [Ubicación Boston Scientific Colombia], de Google, s.f., Google maps

1.1.3. Estructura Organizacional

Figura 2 Esquema organizacional de la empresa



Nota: Elaboración propia

1.1.4. Unidad o departamento en el que se desarrolla la práctica

El departamento de finanzas de Boston Scientific Colombia Ltda. realiza las actividades de planeación y análisis financiero, contabilidad y nómina, auditoría interna, así como crédito y cobranza al interior de la compañía. Lo anterior de acuerdo con los lineamientos dados desde Boston Scientific Latinoamérica y la casa matriz Boston Scientific Corporation en Estados Unidos. Es importante resaltar que, de manera particular, mis prácticas profesionales están concentradas en planeación y el análisis financiero (FP&A), y este subdepartamento, así como los demás en Finanzas, está en constante comunicación y colaboración con los demás departamentos de la compañía, en particular con Supply Chain y el equipo comercial.

1.1.5. Análisis DOFA

Fortalezas

- La compañía cuenta con una gran variedad de productos informáticos, particularmente desde SAP, para la administración de sus procesos financieros, contables y logísticos.
- El departamento de finanzas cuenta con robustos y eficientes sistemas de información y bases de datos para la construcción de estados financieros relevantes a nivel de la compañía y sus respectivos centros de venta, costo y gasto (Oracle Hyperion Financial Management).
- El departamento de finanzas cuenta con herramientas visuales e interactivas para el análisis de información, particularmente asociada a la venta y la gestión de equipos de capital, como Tableau Software.
- Hasta el momento, los procesos de planeación y análisis financiero al interior de la compañía se realizan sin tercerización alguna.
- El departamento de finanzas cuenta con personal proactivo y altamente capacitado.
- Cada uno de los centros de venta, costo y gasto tienen una estructura organizacional claramente definida, con un encargado/a con amplio entendimiento y capacidad de toma de decisiones en su área.

Oportunidades

- Implementación de Blockchain en el área de Supply Chain para para la planeación, abastecimiento y trazabilidad de demanda de dispositivos médicos en tiempo real,

lo cual repercute positivamente en la eficiencia y veracidad de la información recibida por el departamento de finanzas.

- Puesta en marcha de Salesforce para la dinamización de la gestión comercial al interior de Boston Scientific, CRM que contribuye a la rapidez de información de venta, descuentos y comisiones del equipo comercial de la compañía.
- Interés de parte de los distintos gerentes de la compañía por mayores y mejores reportes de información financiera para la toma de decisiones.
- Ampliación del portafolio de dispositivos médicos de la compañía, lo cual conlleva a mayor acceso a través de terapias novedosas a más clientes en todo el país.
- Implementación de la tecnología Clinical Eye, la cual permite a los especialistas clínicos de la compañía colaborar con la comunidad médica de forma remota utilizando tecnológica de realidad asistida en medio de la coyuntura sanitaria por cuenta del COVID 19.
- Incentivos fiscales a la inversión de empresas de dispositivos médicos en Colombia. Boston Scientific es un usuario aduanero permanente, y su sector cuenta con beneficios sobre el impuesto de renta (comúnmente por deducciones derivadas por proyectos de innovación) y exenciones del IVA e ICA según determinadas condiciones (Invest Bogotá, 2021).

Debilidades

- El departamento de finanzas no hace uso de la información financiera de los centros de venta, costo y gasto para la realización de reportes hacia otras áreas de la compañía, particularmente la asociada al estado de resultados, por lo que no puede realizar seguimiento visual y detallado de su gestión.

- Existen importantes problemas en la rentabilidad de los equipos de capital de la compañía, particularmente derivada de pocos criterios financieros en su asignación a los clientes.
- En cuanto a los convenios de Market Access, que consisten en la asignación de recursos económicos a diferentes instituciones a cambio de una compra sostenida de dispositivos de Boston Scientific, no existen reportes estandarizados que permitan ver su evolución a lo largo del tiempo.
- Existen múltiples procesos y reportes financieros en el departamento que no cuentan con un alto grado de automatización y sistematización, por lo que su actualización periódica resulta compleja y con alto riesgo de error.

Amenazas

- Incremento en la competencia en el sector de los dispositivos médicos, derivado, específicamente, a que Colombia está posicionado como el tercer mercado más grande de América Latina en este rubro, y que, al interior del país, el crecimiento anual compuesto del sector se estima en 5,3% entre 2020 y 2024 (Invest Bogotá, 2021).
- El sector de dispositivos médicos cuenta con un alto grado de complejidad en sus procesos y reportes. De no contar con procesos y reportes de esta característica, la compañía podría perder competitividad respecto a otras empresas.
- La coyuntura económica adversa por cuenta del COVID 19 generó una caída en las ventas de la compañía en el 2020 respecto al 2019, así como en el 2021 respecto al 2020, acumulado desde el mes de marzo. De no contar con procesos y reportes financieros de alta complejidad, la compañía no podrá tomar decisiones óptimas en estos tiempos de alto riesgo comercial y financiero.

- Inestabilidad y tendencia incremental del dólar.
- Pérdida en márgenes de rentabilidad en algunas franquicias de la compañía, derivada principalmente de guerra de precios con la competencia.

2. Planteamiento de plan de mejora respecto a las prácticas profesionales

2.1. Planteamiento central del informe de prácticas profesionales

El departamento de finanzas de Boston Scientific Colombia Ltda. tiene una gran relevancia en el buen funcionamiento holístico de la compañía: a lo largo de los años, ha llevado a cabo con diligencia sus labores en auditoría interna, crédito y cobranza, contabilidad y nómina, y planeación y análisis financiero. No obstante, en línea con los valores de Boston Scientific “Alto Rendimiento”, “Innovación Significativa” y “Espíritu Ganador” (Boston Scientific, s.f.), el departamento de finanzas tiene el cometido de tener aún mayor importancia al interior de la compañía, con mayores y mejores interacciones con los demás departamentos que, alineadas con su función, generen valor en la toma de decisiones de los miembros de Boston Scientific Colombia Ltda.

Teniendo en cuenta lo anterior, desde el inicio de la práctica fueron detectados ciertos instrumentos y procesos al interior del área de planeación y análisis financiero que no cumplen con el cometido del departamento de finanzas, y sobre los cuales se debe trabajar en busca de resultados óptimos.

El primer proceso en el cual se detectaron falencias es en el de reportaje de información financiera. Por falta de tiempo de las personas pertenecientes al área de finanzas, los reportes de estados de resultados, Market Investment, venta por franquicia (incluidos en los reportes de estado de resultados), gasto y precio-volumen, no cuentan con organización, un componente

visual importante, ni análisis que agregue valor a la toma de decisiones financieras a los interesados al interior de la empresa por esta información, como lo son los gerentes de división, los líderes de cada centro de costo y los encargados de los convenios de Market Investment. De igual forma, los formatos para el cálculo de la rentabilidad de los equipos de capital no son los óptimos en el sentido que no cuentan con la organización y automatización suficiente, y además no incluyen la totalidad de los costos en el análisis de su productividad, por lo cual no resultan muy útiles al momento de tomar decisiones respecto a su asignación a los clientes.

Tomando en cuenta estas dificultades encontradas, y que la función financiera es definida por Piedrahita (2016) como: “el ejercicio de optimizar los instrumentos que contribuyan tanto al análisis, la evaluación y la medición de los resultados financieros y económicos como a los procesos estratégicos, de planeación, liderazgo y valoración de actividades.” (p. 2).

Se propone implementar reportes financieros automatizados, gráficos y con un alto grado analítico, de estados de resultados, de venta, de gasto y de análisis de precio-volumen, así como de seguimiento a los convenios de Market Investment de la compañía, con el fin de generar hallazgos financieros, los cuales, según Deloitte (2017), son útiles para: “identificar patrones y tendencias en los datos, permitiendo la automatización de informes repetitivos, la fidelización del cliente y visualización de hallazgos.” (p. 8). De la misma forma, se incurre en la implementación de nuevos formatos para el cálculo de la rentabilidad y/o productividad de los equipos de capital de la compañía.

Por último, se detecta que el equipo comercial de la compañía podría mejorar su gestión, así como sus los resultados inherentes a la misma, a partir de una formación en conceptos financieros aplicables a la gestión comercial. La detección de este problema surge

principalmente a partir de disminuciones en los márgenes de las negociaciones con clientes (posiblemente derivada de pérdida en márgenes de contribución de los productos).

Teniendo en cuenta lo anterior, y que la capacitación y apoyo al recurso humano desempeña un papel fundamental en la creación de valor de la compañía (Piedrahita, 2016), se proponen capacitaciones respecto a conceptos financieros con el equipo comercial, para contribuir de manera positiva en la integralidad de sus negociaciones, de la mano con el equipo comercial.

2.2. Importancia, Limitaciones y Alcance

Importancia

La implementación de las soluciones descritas en el planteamiento central del informe de prácticas profesionales permitirá, por sobre todas las cosas, consolidar al departamento de finanzas como un eje de mayor relevancia al interior de la compañía, con interacciones, reportes y soluciones que generen valor, a través de información financiera relevante, a la toma decisiones de los empleados de Boston Scientific; su importancia radica, en última instancia, en que contribuirá positivamente a la creación de valor por parte de Boston Scientific Colombia Ltda., esto es, en perseguir su objetivo básico como empresa al interior del país.

Limitaciones

Una de las limitaciones fundamentales al implementar las soluciones anteriormente mencionadas es que, por razones de confidencialidad y de división zonas de operación, únicamente se tiene acceso a la información financiera de Boston Scientific en la región andina (conformada para la empresa por Colombia, Ecuador y Venezuela), por lo cual el campo de acción de las soluciones propuestas se limitará a esta zona en particular. Es importante resaltar

que, debido a la situación económica venezolana, las actividades comerciales de la empresa han mermado en dicho país, por lo cual no se estandarizaron reportes y procesos para su caso.

Otra limitación importante es que, debido al liderazgo de la empresa al interior de la región andina en el mercado de dispositivos médicos, el personal comercial de la compañía carece de tiempo, por lo cual, aunque se propongan horarios no distorsionadores de sus actividades diarias, puede que algunas personas del área comercial no puedan asistir a las capacitaciones financieras.

Alcance

Las soluciones propuestas tienen el alcance de repercutir positivamente en la toma de decisiones de los gerentes de cada una de las divisiones de la empresa, de los líderes de cada centro de costo, y de los encargados de la gestión financiera de la compañía. Así mismo, las soluciones respecto a los formatos para el cálculo de la rentabilidad y/o productividad de los equipos de capital y las capacitaciones propuestas al equipo comercial, tienen el alcance de causar un efecto positivo en sus negociaciones diarias.

2.3. Objetivo General

Proponer un área de finanzas, y particularmente de FP&A, amigable y transversal con las demás áreas de la compañía. Continuar y complementar el propósito de que el departamento sea un socio estratégico de mayor peso dentro de Boston Scientific Colombia Ltda.

2.3.1. Objetivos Específicos

- Capacitarme en todos los aspectos relacionados con mis funciones en el área de planeación y análisis financiero, con el fin de desarrollar con eficiencia y orientación al detalle las tareas asignadas.

- Generar un programa de reportes periódicos para la divulgación de información financiera relevante y la generación de valor en toda la compañía, con el mayor grado de automatización, impacto visual y análisis posibles.
- Contribuir a la formulación de procesos e instrumentos financieros fáciles de gestionar y que brinden información útil para la toma de decisiones.
- Capacitar al equipo comercial de la compañía en conceptos financieros relevantes que contribuyan de manera positiva en la integralidad de sus negociaciones.

3. Contenido plan de mejora

3.1. Propuesta de mejora

3.1.1. Programa de reportes periódicos para la divulgación de información financiera

Como bien se mencionaba en el planteamiento del plan de mejora, el primer proceso en el cual se encontró una oportunidad de desarrollo importante fue el del reporte de información financiera relevante que generase valor en la toma de decisiones de las personas interesadas. En particular, la propuesta de mejora de este proceso consiste en la consolidación de un programa de reportes periódicos con alto impacto visual, automatización y análisis de estados de resultados divisionales, de venta por franquicia (incluidos en los estados de resultados divisionales), de gasto por centro de costo, de precio-volumen y de Market Investment. Para comenzar, se ahondará en los cuatro primeros reportes, que son los que dependen de la información proveniente de Oracle Hyperion Financial Management. Luego, será expuesta la propuesta de mejora para los reportes de Market Investment, que dependen de la información recogida por Tableau.

Reportes periódicos de estados de resultados

En el momento en que se comienza la práctica profesional, los líderes del área de finanzas especifican que era necesario trabajar en los reportes de estados de resultados, ya que nunca se había dedicado el suficiente tiempo a su desarrollo, y los existentes no contaban con un dashboard para el análisis gráfico, y su componente analítico y de automatización era muy bajo (Anexo 1). Únicamente contaba con una hoja para el detalle del estado de resultados mes a mes, y del detalle del gasto de la división en específico.

Existían ocho reportes, uno para cada una de las divisiones: urología, endoscopia, cardiología intervencionista, cardiología estructural, ritmo cardiaco, neuromodulación, intervención periférica, y uno para el agregado de todas las divisiones de la empresa, es decir, un consolidado.

La propuesta de mejora consistió en optimizar esos mismos ocho reportes con la inclusión de dashboards, resúmenes de estado de resultados y detalle de los gastos para la evaluación precisa de su cumplimiento respecto al presupuesto, todo esto, tomando en consideración las características específicas de cada una de las divisiones. Utilizando como ejemplo el reporte de estado de resultados de urología, la primera hoja del reporte presenta un dashboard (Anexo 2) consolidado de los resultados divisionales de la división en la región andina, en Colombia y en Ecuador.

El dashboard presentado en el anexo 2 muestra los resultados para la región andina a través de: un análisis comparativo año acumulado de las ventas como valor, margen estándar, margen bruto e ingreso como operativo como porcentajes de la venta entre 2019, 2020 y 2021 (esquina superior izquierda). También se presentan análisis de la distribución de los márgenes

estándar por franquicia de la división (parte superior central) y la distribución de venta por franquicia mensual (parte inferior derecha). Se estableció también un análisis bridge del ingreso operativo año acumulado, que muestra, valga la redundancia, el puente entre el ingreso operativo planeado y el actual, de acuerdo con los resultados propios de cada división. Por último, en la parte inferior izquierda se muestra un comparativo de la evolución de la venta real a lo largo del año con la venta planeada, y el peso específico del gasto divisional respecto a la venta mes a mes.

En el anexo 3 es posible ver un resumen de estado de resultados mucho más específico, con análisis de variaciones de venta, margen estándar, margen bruto, gasto (SG&A) e ingreso operativo contra el 2019 y 2020, así como análisis vertical del peso de los anteriores rubros respecto a la venta para el 2021, así como para cada uno de los años mencionados. Este resumen de estado resultado está disponible para todas las divisiones, para todos los meses del año, para la región andina, Colombia y Ecuador, y también cuenta con resultados acumulados del trimestre y del año.

De la misma forma, en el anexo 4 es posible apreciar el detalle de los gastos divisionales con formato condicional para la evaluación precisa de su cumplimiento respecto a su presupuesto, ya que marca de manera automática con azul si se encuentra dentro del mismo, roja si se sobre pasa, y con un mensaje de “Ejecución sin Plan” en caso de que se devengue plata en la división que no se tenía contemplada al realizar el presupuesto anual. Para cada una de las divisiones fue realizado el mismo análisis, y respecto a los gastos de venta, administrativos, logísticos y de mercadeo. Este detalle de los gastos está disponible para todos los meses, incluido un análisis acumulado del trimestre y del año (últimas dos filas de izquierda a derecha). Por último, se realizó una adecuación del detalle del estado de resultados presentado en el anexo 1,

reorganizándolo para únicamente mostrar la información necesaria y relevante periodo a periodo (Anexo 5).

Es importante resaltar que todo lo mencionado en este apartado corresponde a un único archivo de estado de resultados. A lo largo de la práctica, este único archivo fue estructurado de tal forma que únicamente cambiando el mes del que se quiere obtener la información y actualizando la base de datos de Plnrst (Oracle Hyperion Financial Management), todos los análisis gráficos y numéricos automáticamente aparezcan. Por supuesto, en los primeros cinco días hábiles de cada mes cada uno de los líderes divisionales recibió el reporte actualizado de los resultados.

Reporte de gastos por centro de costo

Otro reporte que contaba con dificultades en su organización y en su componente analítico era el de gastos por centro de costos (Anexo 6). Específicamente, existen diez centros de costo: administración, regulación, recursos humanos, marketing no divisional, ventas no divisionales, finanzas, distribución (supply chain), calidad, instalaciones y sistemas de información. Vale la pena aclarar que, como se vio en el apartado anterior, las divisiones también tienen un reporte de gastos, pero este está ya incluido en sus estados de resultados.

De la misma forma que en el detalle de los gastos presentado en los estados de resultados divisionales, se realizó una propuesta de mejora en la que se reestructuró el reporte de tal manera que únicamente se mostrara la información relevante, y con formato condicional para analizar el cumplimiento del presupuesto. De la misma forma, este formato marca de manera automática con azul si se encuentra dentro del mismo, roja si se sobre pasa, y con un mensaje de “Ejecución sin Plan” en caso de que se devengue plata en el centro de costo que no se tenía contemplada al

realizar el presupuesto anual (Anexo 7). A lo largo de la práctica, este único archivo fue estructurado de tal forma que únicamente cambiando el mes del que se quiere obtener la información y actualizando la base de datos de Plnrst (Oracle Hyperion Financial Management), automáticamente los datos aparezcan.

Reportes para el análisis de precio-volumen por división

Se realizó una propuesta de mejora para la construcción de reportes para el análisis de precio-volumen por división. Como su nombre lo indica, este reporte indica las variaciones en los precios, venta y volúmenes para cada franquicia de cada división, lo que permite estimar cual porcentaje de la variación total en venta le corresponde a la variación en precio y cual a la de volumen. Al llegar al escenario de práctica no se encontraron unos reportes consolidados, por lo cual se realizaron desde cero para la región andina, Colombia y Ecuador para cada uno de los meses, comparativamente entre el 2021 y el 2019, el 2021 y el 2020, y las ventas actuales del 2021 contra su plan (Anexo 8). Este único archivo fue estructurado de tal forma que únicamente cambiando el mes del que se quiere obtener la información y actualizando la base de datos de PVM (Oracle Hyperion Financial Management), los análisis numéricos automáticamente aparezcan.

Reportes para el análisis de convenios Market Access

De igual manera que los reportes para el análisis de precio volumen, no existían unos reportes para el análisis de convenios Market Access consolidados, organizados y con alto componente visual y analítico. La propuesta de mejora consistió en construir dichos reportes para cada uno de los clientes. De manera específica, el análisis de estos convenios es de suma importancia dado el riesgo inherente que existe al desembolsar recursos en cualquier tipo de

convenio, por lo cual este reporte, así como los anteriormente mencionados, fue actualizado mensualmente con información de venta proveniente de Tableau, y compartido con los líderes encargados de los convenios.

El reporte consta de un análisis numérico y gráfico mensual de cumplimiento de venta, así como de la amortización de la deuda del cliente. Cuenta con indicadores relevantes como el saldo faltante por amortizar, meses estimados para la finalización del convenio, entre otros (Anexo 9).

Presentaciones de los reportes a los líderes de división

Posterior a la actualización de los reportes, todos los meses se generaban una serie de reuniones con los líderes de cada división para exponer sus resultados. En estas reuniones, se utilizaba información de los estados de resultados (que incluían los reportes de venta por franquicia), así como información proveniente de los reportes de análisis de precio-volumen. Estas reuniones generaban espacios de debate sumamente relevantes para la toma de decisiones futuras de las divisiones (Anexos 10 y 11).

3.1.2. Formulación de procesos e instrumentos financieros útiles para la toma de decisiones

Formatos para la evaluación de rentabilidad de los equipos de capital

Al ingresar a la compañía, uno de los objetivos fundamentales de mi rol como practicante era brindar soluciones para el problema de rentabilidad de los equipos de capital de la compañía. Al revisar cómo los formatos preexistentes evaluaban la rentabilidad de los equipos, se encontró que no contaban con una organización adecuada, un diligenciamiento sencillo, ni con la totalidad de la información financiera relevante para evaluar su productividad y rentabilidad (Anexo 12).

La propuesta de mejora consistió en realizar tres formatos únicos—uno para cada modelo de negocio (comodato, alquiler anual y alquiler por jornada)—que contaban en su primera hoja con listas desplegadas para que las personas del equipo comercial pudieran seleccionar de manera práctica y sencilla el número de periodos, el equipo de capital al cual le desean hacer el análisis financiero (existe posibilidad de seleccionar hasta 3 equipos de capital diferentes), y las ventas proyectadas.

Luego de que diligenciasen dichos campos, el formato arroja asocia los valores de depreciación, servicio de mantenimiento, entre otras, y calcula la rentabilidad estimada para cada negociación. Lo anterior, teniendo en cuenta que existen más de veinticinco equipos de capital diferentes, con costos asociados diferentes, entre otras variables, constituyó un enorme reto, así como un importante avance para la evaluación rápida y eficiente de las negociaciones del personal comercial.

Por último, es importante resaltar que en estos formatos fueron agregadas unas casillas en las cuales la persona que presenta la propuesta expone un breve resumen del contexto general del cliente y la negociación, la estrategia de negocio de la propuesta en el corto, mediano y largo plazo.

3.1.3. Capacitación equipo comercial

Por último, otra parte fundamental de la propuesta de mejora fue la ejecución, de la mano con parte del equipo comercial, el módulo financiero “Propuestas de Valor Accionable”. Este curso se construyó con el fin de afianzar conceptos y técnicas financieras para la fuerza de ventas a través de la metodología del caso, y para el cual fueron necesarias la creación y la preparación de los casos, logística para el agendamiento y ejecución de las sesiones y disponibilidad para la

resolución de dudas del equipo comercial. Constó de cuatro sesiones en las cuales se tocaron temáticas relacionadas con el estado de resultados personal, empresarial, proyección de estados de resultados, crecimiento anual compuesto, integralidad de las negociaciones, aplicación de conceptos financieros en el área comercial, entre otros (Anexo 15 y 16).

3.2. Conclusiones

- Uno de los objetivos fundamentales al contratar un practicante en el área de FP&A era el de la mejora en procesos e instrumentos financieros que, por cuestiones de tiempo de las personas vinculadas al escenario de práctica, no se habían podido realizar. Con las mejoras expuestas en este informe final de práctica profesional (el programa de reportes financieros mensual y los formatos para el análisis de rentabilidad de los equipos de capital) son pertinentes y útiles a la hora de cumplir su función, aunque, por supuesto, siempre habrá espacio para la mejora.
- La construcción del programa de reportes financieros periódicos se constituyó en un proceso paulatino, de mucho dialogo y retroalimentación entre sus potenciales usuarios y FP&A. De igual forma, se evidenció que los reportes financieros deben ser dinámicos en el sentido en que su realidad debe cambiar en conjunto con la realidad de la empresa y de las necesidades de información relevante de sus usuarios.
- Cuando los reportes del programa periódico lograron un nivel gráfico y analítico importante, fueron muy bien recibidos por sus usuarios. Estos manifestaron que la información presentada era útil para su toma de decisiones. Así mismo, el hecho de que la presentación de dichos reportes fuera periódica, particularmente los correspondientes a los líderes divisionales, brindaba la posibilidad de evaluar los resultados de su gestión para la toma de decisiones de cara al futuro.

- Respecto a la construcción de los formatos para la evaluación de rentabilidad de los equipos de capital, realizada en conjunto con el área de Supply Chain, es posible decir que, de la misma forma que el programa periódico de reportes financieros, esta construcción fue paulatina y con una amplia retroalimentación por parte de finanzas y los usuarios potenciales de dichos formatos. Cuando estos estuvieron en gran medida completos, el equipo comercial que tenía interés en su uso para la presentación de propuestas financieras mostró agradecimiento por los mismos ya que les resultarían de suma utilidad y facilidad para su gestión.

- Abordando el módulo financiero “Propuestas de Valor Accionable”, creado con y dirigido hacia parte del equipo comercial de la compañía, es posible decir que su construcción fue un proceso sumamente interesante, ya que, al ser contemplado a partir de metodología del caso, demandaba ponerse en el lugar de la persona a quien iba dirigido para pensar en las múltiples soluciones válidas que podía tener cada uno de los casos.

- Al momento de ser ejecutado, el modulo financiero fue recibido con mucha motivación y ganas de aprendizaje por parte del equipo comercial, y en el desarrolló de las cuatro sesiones fue posible ver el interés de su parte por cómo las temáticas financieras tratadas podían ser aplicadas para la mejora en la integralidad de sus negociaciones.

- El sector de los dispositivos médicos es sumamente dinámico y competitivo, y es necesario que todas las áreas de la empresa trabajen de manera sinérgica para la obtención de los mejores resultados posibles. De manera particular, a lo largo del espacio de práctica se trabajó en las propuestas de mejora para que finanzas, y en particular FP&A, fueran transversales con el área comercial y logística de la compañía, obteniendo resultados de

mejora en instrumentos y procesos vinculantes que aportan a la generación de valor y a la competitividad en la compañía vista de forma holística.

- Desde mi experiencia en el escenario de práctica en finanzas, considero fundamental la construcción de instrumentos y procesos financieros automatizados y gráficos. Si el área de finanzas cuenta con estos instrumentos y procesos, el tiempo que destinado a su ejecución disminuye significativamente, y puede ser utilizado para realizar análisis más completos del fenómeno financiero que se este tratando.

- De manera general, considero que Boston Scientific Colombia cuenta con personas sumamente capacitadas en todas sus áreas, que con liderazgo y buena voluntad realizaron contribuciones pertinentes en todas las propuestas de mejora mencionadas en este informe final de práctica profesional.

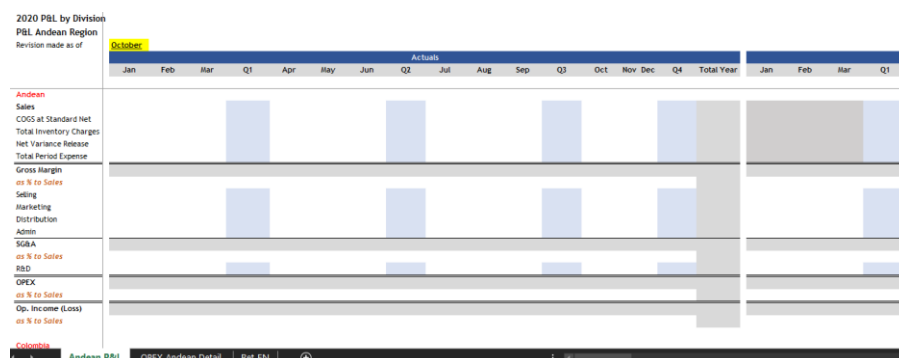
3.3. Referencias

- Benítez, L. (2021). El Valor de los Datos en las Empresas. STRADATA AML. Recuperado el 26 de mayo, 2021, de <https://aml.stradata.co/el-valor-de-los-datos/>
- Boston Scientific (s.f.). Recuperado el 28 de febrero, 2021, de <https://www.bostonscientific.com/en-US/about-us.html>
- Deloitte. (2017). La Función de Finanzas Digital. Digital Consulting. Pp. 5-14. Recuperado el 14 de marzo, 2021, de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/about-deloitte/Las_finanzas_digitales.pdf.
- Google (s.f.). [Boston Scientific Colombia]. *Google maps*. Recuperado el 28 febrero, 2021, de <https://www.google.com/maps/place/Boston+Scientific+Colombia/@4.6916201,74.0364212,18z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0xc13f1e8ab45bf8f7!8m2!3d4.6917188!4d-74.0353218>
- Invest in Bogotá (2021). Dispositivos Médicos, Colombia. Recuperado el 26 de mayo, 2021, de <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/dispositivos-medico>
- Pereda, Thaignée. (2018). Buenas prácticas para la automatización del Reporting y análisis financiero. FusionWorks. Business. Technology. Innovation. Recuperado el 2 de mayo, 2021, de <https://fwpr.com/es/automatizacion-del-reporting-y-analisis-financiero/>
- Piedrahita, I. Á. (2016). Finanzas estratégicas y creación de valor. Capítulo 1. Función Financiera, mercados y tasas de interés. Pp. 1-28. Quinta edición. ECOE ediciones.

3.4. Anexos

Por temas relacionados con la seguridad de la información financiera de la compañía, los anexos la omiten. Sin embargo, muestran la estructura propia de las propuestas de mejora.

Anexo 1: Reporte de estados de resultados



Nota: Reporte existente al llegar al escenario de práctica (consolidado, región andina, octubre 2020).

Anexo 2: Propuesta de mejora reporte de estado de resultados



Fuente: Elaboración propia

Nota: Ejemplo de Dashboard de Urología al mes de abril de 2021. Elaboración propia.

Anexo 3: Propuesta de mejora estado de resultados

Boston Scientific Uro		May							
		(FY21)	(Plan)	F/(U)	Cump.	(FY20)	F/(U)	Var.	(FY19)
Andean Region									Var.
Sales		\$ 571,072.10	\$ 571,072.10	0%	100%	\$ 571,072.10	\$ 571,072.10	0%	\$ 504,761.97
COGS		\$ 146,204.30	\$ 146,204.30	0%	100%	\$ 146,204.30	\$ 146,204.30	0%	\$ 146,204.30
SM		\$ 424,867.80	\$ 424,867.80	0%	100%	\$ 424,867.80	\$ 424,867.80	0%	\$ 358,557.67
OMC		\$ 13,107.05	\$ 13,107.05	0%	100%	\$ 13,107.05	\$ 13,107.05	0%	\$ 13,107.05
GM		\$ 373,540.85	\$ 373,540.85	0%	100%	\$ 373,540.85	\$ 373,540.85	0%	\$ 333,964.07
SG&A		\$ 16,122.43	\$ 16,122.43	0%	100%	\$ 16,122.43	\$ 16,122.43	0%	\$ 16,122.43
R&D		\$ 4,248.43	\$ 4,248.43	0%	100%	\$ 4,248.43	\$ 4,248.43	0%	\$ 4,248.43
Opex		\$ 165,661.26	\$ 165,661.26	0%	100%	\$ 165,661.26	\$ 165,661.26	0%	\$ 139,070.65
OI		\$ 207,339.59	\$ 207,339.59	0%	100%	\$ 207,339.59	\$ 207,339.59	0%	\$ 194,886.32
SM%		0%	74%			59%			70%
GM%		0%	65%			42%			66%
SG&A%		0%	28%			76%			27%
OI%		0%	36%			-34%			39%

Nota: Resumen estado de resultados Urología, región andina, mes de mayo, 2021.

Elaboración propia.

Anexo 4: Propuesta de mejora estado de resultados

Expenses Andean Region SG&A Uro		Actuals			Plan			Cump.			QTD (Apr)			YTD (Apr)		
Selling Expenses		Q1	Apr	May	Q1	Apr	May	Q1	Apr	May	Actual	Plan	Cump.	Actual	Plan	Cump.
Headcount Related		0	0	0	0	0	0	72%	81%	0%	0	0	81%	0	0	74%
RD + Post-Market Related		0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0	0	0%
Clinical Trials		0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0	0	0%
Other Discretionary_FX		0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0	0	0%
Insurance		0	0	0	0	0	0	10%	88%	0%	0	0	88%	0	0	23%
Bad Debt		0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0	0	0%
Freight (BSCU)		0	0	0	0	0	0	Ejecución sin Plan	Ejecución sin Plan	0%	0	0	Ejecución sin Plan	0	0	Ejecución sin Plan
Other Discretionary		0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0	0	0%
Supplies		0	0	0	0	0	0	Ejecución sin Plan	Ejecución sin Plan	0%	0	0	Ejecución sin Plan	0	0	Ejecución sin Plan
Meetings		0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0	0	0%
Travel and Business meals		0	0	0	0	0	0	38%	30%	0%	0	0	30%	0	0	36%
Marketing Programs		0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0	0	0%
Sales Programs		0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0	0	0%
Trade Shows		0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0	0	0%
Consignment		0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0	0	0%
HCP Compensation		0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0	0	0%
HCP Expense		0	0	0	0	0	0	54%	42%	0%	0	0	42%	0	0	50%
HCP Other (Actuals and R&E Grants)		0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0	0	0%
Samples + Inv Withdrawals		0	0	0	0	0	0	Ejecución sin Plan	Ejecución sin Plan	0%	0	0	0%	0	0	Ejecución sin Plan
Consulting		0	0	0	0	0	0	0%	Ejecución sin Plan	Ejecución sin Plan	0	0	Ejecución sin Plan	0	0	Ejecución sin Plan
Outside Services		0	0	0	0	0	0	Ejecución sin Plan	Ejecución sin Plan	0%	0	0	Ejecución sin Plan	0	0	Ejecución sin Plan
Info Systems		0	0	0	0	0	0	Ejecución sin Plan	Ejecución sin Plan	0%	0	0	0%	0	0	Ejecución sin Plan
Total Controllable		0	0	0	0	0	0	57%	68%	0%	0	0	68%	0	0	60%
Fixed Costs		0	0	0	0	0	0	54%	58%	0%	0	0	58%	0	0	55%
Allocated Expense		0	0	0	0	0	0	10%	88%	0%	0	0	88%	0	0	10%

Nota: Detalle del gasto para Urología, región andina, al mes de mayo, 2021. Elaboración propia.

Anexo 5: Propuesta de mejora estado de resultados.

Detailed P&L Revision made as of Apr Uro		Actuals							Plan						
		Q1	Apr	May	Jun	Q2	Q3	Q4	Q1	Apr	May	Jun	Q2	Q3	Q4
Andean Region															
Sales		1,141,107	315,815	0	0	315,815	0	0	1,141,107	315,815	0	0	315,815	0	0
COGS at Standard Net		227,264	60,194	0	0	60,194	0	0	227,264	60,194	0	0	60,194	0	0
Total Inventory Charges		22,570	11,347	0	0	11,347	0	0	22,570	11,347	0	0	11,347	0	0
Net Variance Release		60,926	580	0	0	580	0	0	60,926	580	0	0	580	0	0
Total Period Expense		168,908	71,721	0	0	71,721	0	0	168,908	71,721	0	0	71,721	0	0
Gross Margin		972,199	244,094	0	0	244,094	0	0	972,199	244,094	0	0	244,094	0	0
as % to Sales		85%	77%	0%	0%	77%	0%	0%	85%	77%	0%	0%	77%	0%	0%
Selling		195,571	71,248	0	0	71,248	0	0	195,571	71,248	0	0	71,248	0	0
Marketing		46,777	4,821	0	0	4,821	0	0	46,777	4,821	0	0	4,821	0	0
Distribution		40,197	10,505	0	0	10,505	0	0	40,197	10,505	0	0	10,505	0	0
Admin		117,903	31,929	0	0	31,929	0	0	117,903	31,929	0	0	31,929	0	0
SG&A		404,448	128,503	0	0	128,503	0	0	404,448	128,503	0	0	128,503	0	0
as % to Sales		35%	40%	0%	0%	40%	0%	0%	35%	40%	0%	0%	40%	0%	0%
R&D		1,068	1,307	0	0	1,307	0	0	1,068	1,307	0	0	1,307	0	0
OPEX		401,335	119,114	0	0	119,114	0	0	401,335	119,114	0	0	119,114	0	0
as % to Sales		35%	38%	0%	0%	38%	0%	0%	35%	38%	0%	0%	38%	0%	0%
Op. Income (Loss)		563,291	124,072	0	0	124,072	0	0	563,291	124,072	0	0	124,072	0	0
as % to Sales		49%	39%	0%	0%	39%	0%	0%	49%	39%	0%	0%	39%	0%	0%

Nota: Detalle del estado de resultado para urología, región andina, 2021. Elaboración propia.

Anexo 6: Reporte de gasto existente al llegar al escenario de práctica.

EXPENSES FINANCE - 71040 S&A Expenses - 2021 USD SFX																			
Expenses	Actuals												Plan						
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Year Total	Year Total	Jan	Feb	Mar	Apr	May
Headcount Related																			
RD + Post-Market Related																			
Clinical Trials																			
Other Discretionary_FX																			
Insurance																			
Bad Debt																			
Freight (BSCL)																			
Other Discretionary																			
Supplies																			
Meetings																			
Travel and Business meals																			
Marketing Programs																			
Sales Programs																			
Trade Shows																			
Consignment																			
HCP Compensation																			
HCP Expense																			
HCP Other (Actuals and R&E Grants)																			
Samples + Inv Withdrawals																			
Consulting																			
Outside Services																			
Info Systems																			
Total Controllable																			
Fixed Costs																			
Allocated Expense																			
OPEX - Direct																			
OPEX - Total																			

Nota: Ejemplo del centro de costos finanzas, región andina, al cierre de enero, 2021.

Anexo 7: Propuesta de mejora reporte de gastos por centro de costo (Ej. Centro de costos finanzas, región andina, al cierre de abril, 2021).

Expenses	Actuals			Plan			Comp. Vs Plan			Quarter to Date (Apr)			Year to Date (Apr)		
	Q1	Apr	May	Q1	Apr	May	Q1	Apr	May	Actual	Plan	Comp.	Actual	Plan	Comp.
Boston Scientific															
Expenses															
Headcount Related							89%	92%	0%			92%			89%
RD + Post-Market Related							0%	0%	0%			0%			0%
Clinical Trials							0%	0%	0%			0%			0%
Other Discretionary_FX							0%	0%	0%			0%			0%
Insurance							53%	122%	0%			122%			99%
Bad Debt							0%	0%	0%			0%			0%
Freight (BSCL)							Ejecución sin Plan	Ejecución sin Plan	0%			Ejecución sin Plan			Ejecución sin Plan
Other Discretionary							0%	0%	0%			0%			0%
Supplies							0%	0%	0%			0%			0%
Meetings							0%	0%	0%			0%			0%
Travel and Business meals							75%	112%	0%			112%			85%
Marketing Programs							0%	0%	0%			0%			0%
Sales Programs							0%	0%	0%			0%			0%
Trade Shows							0%	0%	0%			0%			0%
Consignment							0%	0%	0%			0%			0%
HCP Compensation							0%	0%	0%			0%			0%
HCP Expense							0%	0%	0%			0%			0%
HCP Other (Actuals and R&E Grants)							0%	0%	0%			0%			0%
Samples + Inv Withdrawals							0%	0%	0%			0%			0%
Consulting							Ejecución sin Plan	Ejecución sin Plan	0%			Ejecución sin Plan			Ejecución sin Plan
Outside Services							103%	30%	0%			30%			86%
Info Systems							0%	0%	0%			0%			0%
Total Controllable							101%	76%	0%			76%			95%
Fixed Costs							120%	106%	0%			106%			124%
Allocated Expense							0%	0%	0%			0%			0%
OPEX - Direct							93%	90%	0%			90%			92%
OPEX - Total							93%	90%	0%			90%			92%

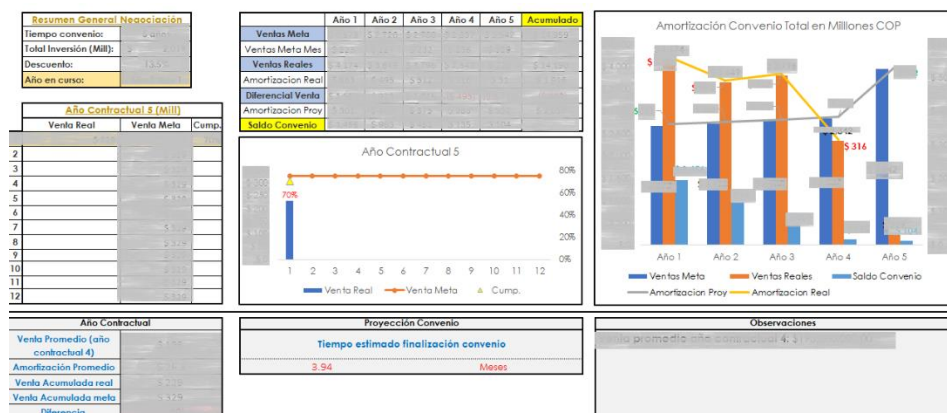
Nota: Ejemplo centro de costos finanzas, región andina, al cierre de abril, 2021.

Elaboración propia.

Anexo 8: Propuesta de mejora reporte de análisis precio-volumen.

Price Volume Analysis Uro Andean											
Region Eastern Sales: 2020-2021											
	Var. Sales 20/21	Var. Price 20/21	Var. Vol. 20/21	5 vs. Vol 20/21	Check Var 20/21	Sales Change	Price Change	Volume Change	Price Change on Volume Change	Check Sales % Ch 20/21	
Andean Total:	YTD	YTD	YTD	YTD	YTD	YTD	YTD	YTD	YTD	YTD	
Urology/Pelvic Health:	28,535.31	10,692.22	1,515.50	1.07	20.00	20.00	10.00	10.00	10.00	10.00	
IUH:											
Prosthetic Urology:	25,340.00	81,761.80	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	
ERECTILE RESTORATION-pd_06_372	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	
MALE CONTINENCE-pd_06_374	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	
Stone Mgmt:	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	
ureteral dilatation-pd_06_220	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	
stone retrieval-pd_06_225	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	
ureteral stents-pd_06_230	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	
urology guidewire-pd_06_235	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	
percutaneous product-pd_06_240	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	
stone mgmt accessor-pd_06_243	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	
stone laser therapies-pd_06_245	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	
scopes-pd_06_247	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	
Pelvic Floor:											
PRF:	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	
SUI:	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	
Anatomical Space and Marking:											
Prostate Health:	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	
MIT:	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	
Prostate Cancer:	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	
Surgical:	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	

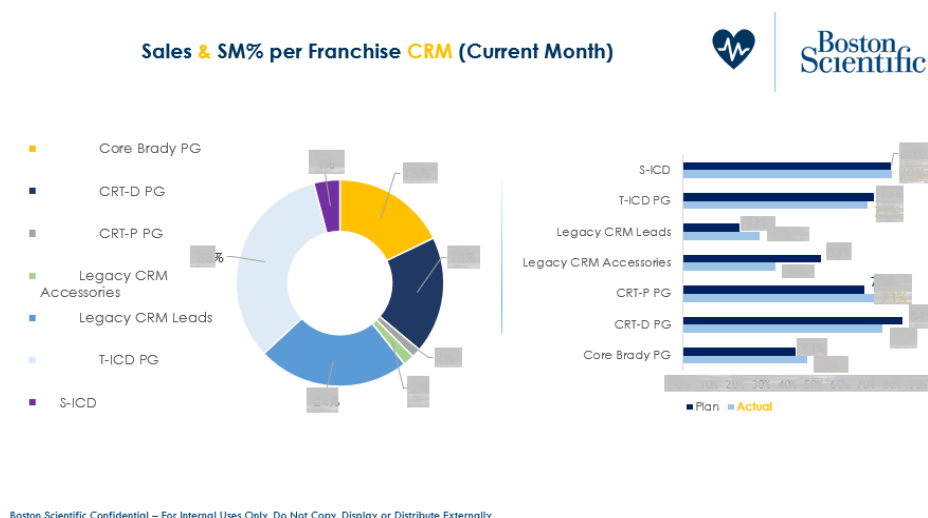
Nota: Ejemplo división de urología y sus franquicias al cierre de abril (comparativamente 2021-2020). Elaboración propia.

Anexo 9: propuesta de mejora reporte de estatus convenios Market Access.

Nota: Ejemplo Instituto Cardiovascular del Cesar al cierre del mes de abril, 2021.

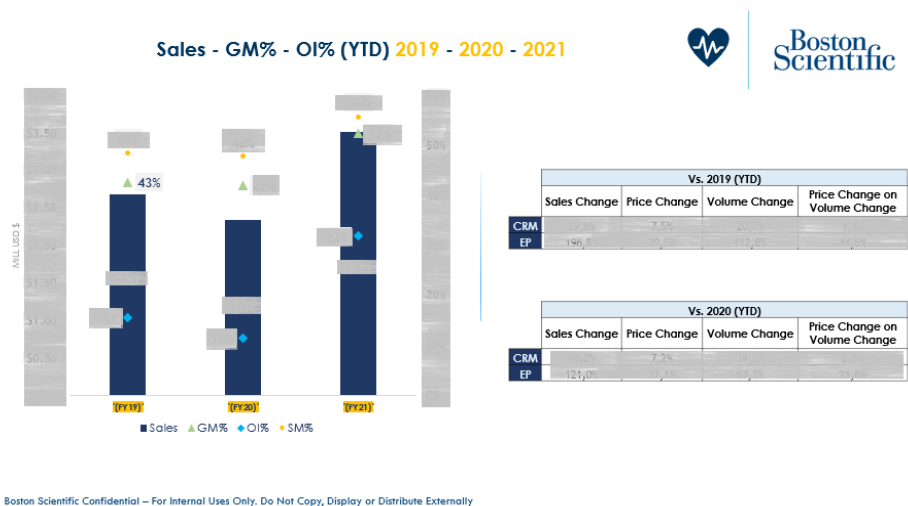
Elaboración propia.

Anexo 10: Presentación de reportes de estados de resultados con los líderes de cada división.



Nota: Ejemplo proporción de la venta por franquicia y márgenes estándar para cada una de las franquicias de ritmo cardiaco. Elaboración propia.

Anexo 11: presentación de reportes de estados de resultados con los líderes de cada división



Nota: Ejemplo análisis comparativo año acumulado de las ventas como valor, margen estándar, margen bruto e ingreso como operativo como porcentajes de la venta entre 2019, 2020 y 2021 con análisis de precio-volumen para ritmo cardiaco. Elaboración propia.

Anexo 12: Formato para la evaluación de rentabilidad de las negociaciones con equipos de capital.

CUSTOMER:								
DATE:								
Market:		DIRECT						
Deal Type		CONFODATE						
Total Length (Y)		5						
CURRENCY:		COP						
		YR 1	YR 2	YR 3	YR 4	YR 5	CUMULATIVE 5 Year	
PROPOSED DEAL								
LSPRO + HPACE	LSPRO (80 Canales) + Micropace + Maestro 4000 +	Console Count	1	1	1	1	1	
		Unit Price	-	-	-	-	-	
		Unit Cost						
		Revenue						
		Margin						
		G4%						
Consumibles CRM/IC/PI	Consumibles CRM/IC/PI	Count Per Console						
		Total Fibers in Deal						
		Unit Price						
		Unit Cost						
		Revenue						
		Commission Rate						
		Commission Cost						
		Margin						
	G4%							
Mantenimiento	Distributor Install	Count						
		Unit Price						
		Unit Cost						
		Revenue						
		Margin						
		G4%						
Sum of Proposed Deal 1		Revenue	-	-	-	-	-	-

Nota: Formato precedente para la división de cardiología.

Anexo 13: Propuesta de mejora a través de un formato único para la evaluación de rentabilidad de los equipos de capital.

Modelo Análisis Financiero Comodato

Boston Scientific

• Seleccione de la lista desplegable el número de **años** proyectados en el comodato:

3

1. Seleccione de la(s) lista(s) desplegable(s) el/los **CE** al que va dirigido el análisis financiero. Si únicamente desea realizar el análisis sobre un **CE**, selecciónelo de la lista desplegable **"Primer CE"**.
2. En los demás escoja la primera opción de la lista **"No aplica"**.

l. Para cada uno de los **CE** seleccione el número de equipos sobre los cuales va dirigido el análisis financiero.

1. Diligencie únicamente los espacios en **azul** del cuadro "Análisis de Ventas Adicionales". **Importante:** solo llene la venta que en el numeral 1.

[illegible]

Nota: Propuesta para el modelo de negocio de comodato. Elaboración propia.

Anexo 16: Propuesta de mejora para la capacitación del equipo comercial.

Actual Sales					Actual P&L		New P&L (Damos tu solución)	
	Venta	SM%	SM (Valor)	COGS at Standard Net	Andean Region		Andean Region	
CRM	1,426,211	84.43%	1,194,000	232,211	Sales	1,342,550	Sales	
ENDO	547,000	75.10%	410,000	137,000	COGS at Standard Net	790,225	COGS at Standard Net	
IC - CT	571,818	77.02%	440,000	131,818	Std. Margin	1,745,725	Std. Margin	0
IC - SH	14,041	88.76%	12,455	1,586	as % to Sales		as % to Sales	0%
NMD	1,400,000	87.00%	1,218,000	182,000	Total Inventory Charges		Total Inventory Charges	
PI	140,000	85.00%	119,000	21,000	Net Variance Release	1,745,725	Net Variance Release	
Uro	240,476	84.40%	203,000	37,476	Total Period Expense	139,499	Total Period Expense	
	5,142,546		4,216,000	926,546	Gross Margin	1,385,026	Gross Margin	25,726
					as % to Sales		as % to Sales	0%
	Total Inventory Charges				Selling	872,319	Selling	
	Reserva de Expirados		80,000		Marketing	55,844	Marketing	
	Reserva de Excesos		112,000		Distribution	55,440	Distribution	
	Inventory Charges				Admin	218,436	Admin	
	SG&A				SG&A	703,459	SG&A	0
	T&E		7,521		as % to Sales		as % to Sales	0%
	Marketing Programs				R&D	712,589	R&D	15,263
					OPEX	712,589	OPEX	
					as % to Sales		as % to Sales	0%
					Op. Income (Loss)	126,527	Op. Income (Loss)	136,410
					as % to Sales	33%	as % to Sales	0%
								¿Llegamos al 40%?

Nota: Módulo “Propuestas de valor accionable”. Formato de solución para el caso

número 2 “de las finanzas personales a las finanzas empresariales. Elaboración propia.

4. Seguimiento de la práctica profesional

4.1. Programación de actividades realizadas en la organización, de acuerdo con las prácticas profesionales.

A partir del inicio de la práctica, desde las distintas áreas de la empresa (recursos humanos, Supply Chain, RAQA, entre otras.), así como a través de la plataforma MyLearning, me fueron brindadas capacitaciones sobre las actividades y procesos que cada una realiza al interior de la organización. Así mismo, el área de finanzas me brindó todas las capacitaciones en bases de datos (Oracle Hyperion Financial Management y Tableau) y sobre los distintos procesos financieros que se manejan en Boston Scientific Colombia Ltda., sus modelos de negocio, clientes y competidores. Por otra parte, desde la primera etapa de la práctica profesional, y en conjunto con el área de ventas de la compañía, se empezaron a realizar nuevos formatos para el cálculo de incentivos por cumplimiento de venta del equipo comercial, los cuales fueron utilizados y diligenciados mensualmente. De igual forma, asistí a una capacitación guiada por el Ministerio de Salud sobre la regulación en los precios de dispositivos médicos.

Se desarrollaron reportes de Market Investment con información proveniente de la aplicación Tableau, que fueron útiles para el seguimiento de la amortización de deuda a través de consumo de dispositivos médicos por parte de los clientes. También se construyeron, mes a mes, notas de contabilidad para cada uno de los clientes. De la misma forma, mensualmente se construyeron reportes de estados de resultados divisionales, reportes de venta por franquicia, reportes de gasto por centro de costo, y reportes de análisis de precio-volumen por división a través de Oracle Hyperion Financial Management. Estos formatos empezaron a ser formulados a través de una amplia cantidad de información, con un alto componente analítico y gráfico, así como de automatización. (Dashboards, Bridge analysis, Summary P&L, entre otras, para

Colombia, Ecuador, y la región andina en general). Todos los formatos fueron actualizados y dirigidos a los gerentes interesados, luego del cierre contable los primeros días de cada mes. A partir de los reportes mencionados anteriormente, con cada uno de los líderes divisionales de la compañía se realizó una presentación con sus resultados de gestión más relevantes en el mes inmediatamente anterior. Estas presentaciones se realizaron aproximadamente en la segunda semana de todos los meses que duró la práctica profesional.

Mensualmente se realizaron actividades de apoyo al área de finanzas en auditoría de las bonificaciones en producto (rebates), reportadas en un cotizador externo de la compañía, así como en GSR, en el portafolio de venta de 6 clientes de Boston Scientific Colombia Ltda. De igual forma, se realizó la construcción una única vez de reportes de ventas a futuro de las divisiones de la empresa para la construcción del Strategic Plan de 3 a 5 años solicitado por Boston Scientific Latinoamérica. Además, de la mano con Supply Chain, se ejecutaron revisiones de la productividad y rentabilidad de los equipos de capital de la compañía, y se construyeron nuevos formatos que incluyeran costos de servicio de mantenimiento, entre otros aspectos no tomados en cuenta, en los comodatos y alquileres de estos activos fijos.

Se realizó un módulo virtual de educación financiera denominado “Propuestas de Valor Accionable”. Este curso se constituyó con el fin de afianzar conceptos y técnicas financieras para la fuerza de ventas, a través de metodología del caso, y para el cual fueron necesarias la creación y la preparación de los casos, logística para el agendamiento y ejecución de las sesiones y disponibilidad para la resolución de dudas del equipo comercial.

A lo largo de la instancia en prácticas, y en acompañamiento de mi tutor en la empresa Felipe Abaunza, supe convertirme en un eje de resolución de dudas en el área de finanzas para

con el resto de las áreas, respondiendo a las solicitudes o dudas respecto a sus finanzas que estas tuvieran.

4.1.1. Cumplimiento de objetivos trazados por ciclo

Tabla 1 Ciclos productivos

Ciclo	Fecha	Objetivo Específico	Actividades Desarrolladas	Logros	Dificultades Enfrentadas
1	4 al 23 de enero de 2021	Capacitarme en todos los aspectos relacionados con mis funciones en el área de planeación y análisis financiero, con el fin de desarrollar con eficiencia y orientación al detalle las tareas asignadas.	Recepción de las distintas áreas de la empresa (recursos humanos, Supply Chain, RAQA, entre otras.), así como de la plataforma MyLearning, de capacitaciones sobre las actividades y procesos que cada una de estas realiza al interior de la organización. Así mismo, recibí del área de finanzas todas las capacitaciones en bases de datos (Oracle Hyperion Financial Management y Tableau) necesarias para el desarrollo de mis actividades y objetivos, así como sobre los distintos procesos financieros que se manejan en Boston Scientific Colombia Ltda., sus modelos de negocio, clientes y competidores	En gran medida logré comprender el modo de operación de la empresa: sus procesos, cultura y valores. También logre abstraer de las capacitaciones del área de finanzas la mayoría de la información necesaria para el normal desarrollo de mis actividades rutinarias mensuales.	Al ingresar por vez primera al mundo corporativo, y en específico al de una empresa y sus características particulares, tuve en cierta medida dificultades para captar cada uno de los detalles que los empleados de la compañía ya tenían claros, pero que para alguien que apenas ingresa son difíciles de memorizar e interiorizar.
	25 de enero al 4 de febrero de 2021	Generar un programa de reportes periódicos para la divulgación de información financiera relevante que genere valor en la compañía, con el mayor grado de automatización, impacto visual y análisis posibles.	Desarrollo de reportes automatizados, analíticos y gráficos de Market Investment con información proveniente de Tableau. Construcción de reportes con un alto componente analítico y gráfico, así como de automatización, de estados de resultados divisionales, reportes de venta por franquicia, reportes de gasto por centro de costo para cumplimiento del presupuesto, y reportes de análisis de precio-volumen por división a través de Oracle Hyperion Financial Management.	Al realizar la construcción preliminar de todos los reportes mencionados, se logra una gran precisión en los números. Así mismo, se sientan las bases para que los reportes fueran de fácil actualización y útiles para los interesados en su contenido.	Los reportes no cuentan con un alto contenido gráfico y analítico, probablemente por mi falta de formación en la construcción de los dashboards necesarios. Sin embargo, con la atenta retroalimentación de mi tutor y mi jefe directo en la compañía, en los meses futuros se podrán hacer ajustes necesarios para la consecución de reportes óptimos.

Ciclo	Fecha	Objetivo Específico	Actividades Desarrolladas	Logros	Dificultades Enfrentadas
2	8 al 17 de febrero de 2021	Generar un programa de reportes periódicos para la divulgación de información financiera relevante que genere valor en la compañía, con el mayor grado de automatización, impacto visual y análisis posibles.	Presentaciones hechas a partir de los reportes mencionados anteriormente, con cada uno de los líderes divisionales de la compañía. Se expusieron los resultados de gestión más relevantes en el mes inmediatamente anterior.	Los gerentes de cada división agradecieron al área de finanzas estos espacios que antes no existían, ya que les brindaban un panorama financiero de su gestión útil para la toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo.	Debido a que estas presentaciones se construyeron sobre la base de los reportes financieros, y estos aún no son los óptimos, no cuentan, desde mi perspectiva, con un componente visual y analítico óptimo.
3	5 al 9 de marzo de 2021	Generar un programa de reportes periódicos para la divulgación de información financiera relevante que genere valor en la compañía, con el mayor grado de automatización, impacto visual y análisis posibles.	Actualización de reportes, analíticos y gráficos de Market Investment con información proveniente de Tableau, y de reportes de alto impacto analítico y gráfico de estados de resultados divisionales, reportes de venta por franquicia, reportes de gasto por centro de costo para cumplimiento del presupuesto, y reportes de análisis de precio-volumen por división a través de Oracle Hyperion Financial Management.	En los reportes mencionados se logra una gran precisión en los números. Así mismo, y gracias a la retroalimentación de mi tutor y jefe directo en la empresa, los reportes logran un alto contenido gráfico y analítico. Adicionalmente, gracias a los reportes realizados, el área de finanzas encuentra una inexactitud en la carga de la depreciación del área de urología con el área de neuromodulación que luego se logra revertir sin dificultad.	Específicamente en los reportes de gasto no se obtiene el resultado esperado en cuanto a organización y visibilidad de los resultados. No obstante, el número es preciso, y en meses posteriores se trabajará para obtener reportes de gasto óptimos.
	10 al 17 de marzo de 2021	Generar un programa de reportes periódicos para la divulgación de información financiera relevante que genere valor en la compañía, con el mayor grado de automatización, impacto visual y análisis posibles.	Presentaciones hechas a partir de los reportes mencionados anteriormente, con cada uno de los líderes divisionales de la compañía, así como a los encargados de los convenios de Market Investment de la compañía. Se expusieron los resultados de gestión más relevantes en el mes inmediatamente anterior.	Los gerentes de cada división, así como los encargados de los convenios de Market Investment de la compañía agradecieron al área de finanzas estos espacios que antes no existían, ya que les brindan un panorama financiero de su gestión útil para la toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo, gracias al alto componente analítico y visual de los reportes.	Ninguna.
		Contribuir a la formulación de	Posterior a unas revisiones de la productividad y rentabilidad de los	Se logró obtener ideas valiosas para la	Existen dificultades en el acceso a la

Ciclo	Fecha	Objetivo Específico	Actividades Desarrolladas	Logros	Dificultades Enfrentadas
	18 al 24 de marzo de 2021	procesos y formatos fáciles de gestionar y que brinden información útil para la toma de decisiones	equipos de capital de la compañía por cada una de las divisiones, de la mano con Supply Chain se realizan las primeras aproximaciones a los archivos y formatos útiles para analizar de mejor manera en los comodatos de estos activos fijos, con el fin de tomar mejores decisiones respecto a su asignación.	construcción de unos formatos que, al momento en que sean requeridos por un miembro del equipo comercial, sean fáciles de diligenciar por los mismos, y que brinden la mejor información para la toma de decisiones sobre la asignación de los equipos de capital.	totalidad de la información requerida para alimentar los formatos.
	29 al 31 de marzo de 2021	Capacitar al equipo comercial de la compañía en conceptos financieros relevantes que contribuyan de manera positiva en la integralidad de sus negociaciones.	Construcción de dos casos para la primera sesión del módulo financiero “Propuesta de Valor Accionable”.	Se logran construir, a partir de la metodología del caso, dos ejercicios relacionados con la construcción y el análisis de Estados de Resultados, que, al momento de ser solucionados por el equipo comercial, generarán interiorización de conceptos financieros.	En principio hubo dificultad para construir unos casos con el componente numérico necesario para que el equipo comercial interiorice los conceptos financieros que se buscan, sin que estos pierdan el interés en la temática por la dificultad de los ejercicios.
4	5 al 7 de abril de 2021	Generar un programa de reportes periódicos para la divulgación de información financiera relevante que genere valor en la compañía, con el mayor grado de automatización, impacto visual y análisis posibles.	Actualización de reportes, analíticos y gráficos de Market Investment con información proveniente de Tableau, y de reportes de alto impacto analítico y gráfico de estados de resultados divisionales, reportes de venta por franquicia, reportes de gasto por centro de costo para cumplimiento del presupuesto, y reportes de análisis de precio-volumen por división a través de Oracle Hyperion Financial Management.	En los reportes mencionados se logra una gran precisión en los números, así mismo, los reportes logran un impacto visual importante, así como un análisis útil para la toma de decisiones. Además, los reportes se encuentran en su totalidad estandarizados y con el mayor grado de automatización posible.	Ninguna.
	8 de abril de 2021	Capacitar al equipo comercial de la compañía en conceptos financieros relevantes que contribuyan de manera positiva en la integralidad de sus negociaciones.	Introducción del módulo financiero “Propuesta de Valor Accionable”	Los miembros del equipo comercial ven con mucha expectativa el contenido del módulo, y comentan que cuentan con toda la energía para las diferentes sesiones que se aproximan.	Ninguna.
		Generar un programa de reportes	Presentaciones hechas a partir de los reportes mencionados anteriormente, con cada uno de los	Los gerentes de cada división, así como los encargados de los	Ninguna.

Ciclo	Fecha	Objetivo Específico	Actividades Desarrolladas	Logros	Dificultades Enfrentadas
	12 al 14 de abril de 2021	periódicos para la divulgación de información financiera relevante que genere valor en la compañía, con el mayor grado de automatización, impacto visual y análisis posibles.	líderes divisionales de la compañía, así como a los encargados de los convenios de Market Investment de la compañía. Se expusieron los resultados de gestión más relevantes en el mes inmediatamente anterior.	convenios de Market Investment de la compañía continúan agradeciendo al área de finanzas estos espacios que antes no existían, ya que les brindan un panorama financiero de su gestión útil para la toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo, gracias al alto componente analítico y visual de los reportes.	
	15, 22 y 29 de abril de 2021	Capacitar al equipo comercial de la compañía en conceptos financieros relevantes que contribuyan de manera positiva en la integralidad de sus negociaciones.	Desarrollo de la primera, segunda y tercera sesión “del módulo “Propuesta de Valor Accionable”, donde se abordaron temáticas relacionadas con el estado de resultados personal y empresarial, sobre cómo proyectar un estado de resultados, y como plantear financieramente un convenio de Market Investment.	El equipo comercial desarrolló de manera juiciosa los casos propuestos, y participaron de manera activa y conjunta en la solución de los mismos a través del debate y la discusión.	Dos miembros del equipo comercial no pudieron asistir a las sesiones debido a temas laborales.
	3 y 4 de mayo de 2021	Generar un programa de reportes periódicos para la divulgación de información financiera relevante que genere valor en la compañía, con el mayor grado de automatización, impacto visual y análisis posibles.	Actualización de reportes, analíticos y gráficos de Market Investment con información proveniente de Tableau, y de reportes de alto impacto analítico y gráfico de estados de resultados divisionales, reportes de venta por franquicia, reportes de gasto por centro de costo para cumplimiento del presupuesto, y reportes de análisis de precio-volumen por división a través de Oracle Hyperion Financial Management.	En los reportes mencionados se logra una gran precisión en los números, así mismo, los reportes logran un impacto visual importante, así como un análisis útil para la toma de decisiones. Además, los reportes se encuentran en su totalidad estandarizados y con el mayor grado de automatización posible.	Ninguna.
	6 de mayo de 2021	Capacitar al equipo comercial de la compañía en conceptos financieros relevantes que contribuyan de manera positiva en la integralidad de sus negociaciones.	Desarrollo de la última sesión del módulo financiero “Propuesta de Valor Accionable”. En esta sesión se desarrolló un “Shark Tank” donde los capacitados defendieron sus propuestas respecto a un caso de la vida real basándose en los conceptos financieros aprendidos en el módulo	De forma general, hubo un gran uso de los conceptos financieros del módulo. Algunos participantes del módulo recibieron una felicitación por parte de los “Sharks” que eran miembros del staff gerencial de la compañía.	Dos miembros del equipo comercial no pudieron asistir debido a temas laborales.

Ciclo	Fecha	Objetivo Específico	Actividades Desarrolladas	Logros	Dificultades Enfrentadas
5	12 de mayo de 2021	Generar un programa de reportes periódicos para la divulgación de información financiera relevante que genere valor en la compañía, con el mayor grado de automatización, impacto visual y análisis posibles.	Presentaciones hechas a partir de los reportes mencionados anteriormente, con cada uno de los líderes divisionales de la compañía, así como a los encargados de los convenios de Market Investment de la compañía. Se expusieron los resultados de gestión más relevantes en el mes inmediatamente anterior.	Los gerentes de cada división, así como los encargados de los convenios de Market Investment de la compañía continúan agradeciendo al área de finanzas estos espacios que antes no existían, ya que les brindan un panorama financiero de su gestión útil para la toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo, gracias al alto componente analítico y visual	Ninguna
	13 y 14 de mayo de 2021	Contribuir a la formulación de procesos y formato fáciles de gestionar y que brinden información útil para la toma de decisiones	Posterior a unas revisiones de la productividad y rentabilidad de los equipos de capital de la compañía por cada una de las divisiones, de la mano con Supply Chain se presentó el formato único para el análisis de los comodatos que incluyeron el costo de mantenimiento, así como otros aspectos, sirvieran para analizar de mejor manera en los comodatos de estos activos fijos, con el fin de tomar mejores decisiones respecto a su asignación.	El formato logró un alto nivel de automatización y precisión y fue muy bien recibido por requeridos por los miembros del equipo comercial.	Ninguna.
6	3 y 4 de junio de 2021	Generar un programa de reportes periódicos para la divulgación de información financiera relevante que genere valor en la compañía, con el mayor grado de automatización, impacto visual y análisis posibles.	Actualización de reportes, analíticos y gráficos de Market Investment con información proveniente de Tableau, y de reportes de alto impacto analítico y gráfico de estados de resultados divisionales, reportes de venta por franquicia, reportes de gasto por centro de costo para cumplimiento del presupuesto, y reportes de análisis de precio-volumen por división a través de Oracle Hyperion Financial Management.	En los reportes mencionados se logra una gran precisión en los números, así mismo, los reportes logran un impacto visual importante, así como un análisis útil para la toma de decisiones. Además, los reportes se encuentran en su totalidad estandarizados y con el mayor grado de automatización posible.	Ninguna.
		Generar un programa de reportes periódicos para la divulgación de información financiera relevante que genere valor en la compañía,	Presentaciones hechas a partir de los reportes mencionados anteriormente, con cada uno de los líderes divisionales de la compañía, así como a los encargados de los convenios de Market Investment de la compañía. Se expusieron los resultados de gestión más relevantes en el mes inmediatamente anterior.	Los gerentes de cada división, así como los encargados de los convenios de Market Investment de la compañía continúan agradeciendo al área de finanzas estos espacios que antes no existían, ya que les	Ninguna.

Ciclo	Fecha	Objetivo Específico	Actividades Desarrolladas	Logros	Dificultades Enfrentadas
	9 de junio de 2021	con el mayor grado de automatización, impacto visual y análisis posibles.		brindan un panorama financiero de su gestión útil para la toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo, gracias al alto componente analítico y visual	
	1 y 2 de julio de 2021	Generar un programa de reportes periódicos para la divulgación de información financiera relevante que genere valor en la compañía, con el mayor grado de automatización, impacto visual y análisis posibles.	Actualización de reportes, analíticos y gráficos de Market Investment con información proveniente de Tableau, y de reportes de alto impacto analítico y gráfico de estados de resultados divisionales, reportes de venta por franquicia, reportes de gasto por centro de costo para cumplimiento del presupuesto, y reportes de análisis de precio-volumen por división a través de Oracle Hyperion Financial Management.	En los reportes mencionados se logra una gran precisión en los números, así mismo, los reportes logran un impacto visual importante, así como un análisis útil para la toma de decisiones. Además, los reportes se encuentran en su totalidad estandarizados y con el mayor grado de automatización posible.	Ninguna.