

Dashboard de Control Financiero

Autor

Karen Julieth Forero Sabogal

Universidad Santo Tomás

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Facultad de Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2020

Dashboard de Control Financiero

Autor

Karen Julieth Forero Sabogal

**Informe Final de Práctica como requisito para optar al Título Profesional en
Negocios Internacionales**

Tutor

Jorge Luis Silva

Jefe directo

Camilo Acevedo Contreras

Universidad Santo Tomás

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Facultad de Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2020

Resumen

El presente documento tiene como finalidad dar a conocer el trabajo desarrollado por la alumna durante la ejecución de la Práctica Profesional en la empresa Scotiabank GBS Colombia S.A. por el periodo de (6) seis meses iniciados en el mes de septiembre del año 2019.

El propósito de este informe es documentar el diseño, desarrollo y funcionamiento de un Dashboard, el cual tiene como objetivo principal implementar un control financiero del presupuesto del área de Collections. Dentro de los resultados, se espera que el control permita analizar, evaluar, prevenir, identificar y proyectar indicadores económicos a corto, mediano y largo plazo, que evidencien el comportamiento de los gastos operacionales del área vs. el presupuesto anual aprobado, utilizando diferentes herramientas e información histórica relevante.

La práctica profesional permite al estudiante adquirir habilidades y conocimientos en diversas áreas que contribuyan a desenvolverse de manera adecuada y practica en el mundo laboral.

Abstract

The purpose of this document is to present the work developed by the student during the execution of the Professional Practice in the company Scotiabank GBS Colombia S.A. for the period of (6) six months started in the month of September of the year 2019.

The purpose of this report is to document the design, development and operation of a Dashboard, whose main objective is to implement financial control of the Collections area budget. Among the results, it is expected that the control will allow analyzing, evaluating, preventing, identifying and projecting economic indicators in the short, medium and long term, which demonstrate the behavior of operational expenses in the area vs. the approved annual budget, using different tools and relevant historical information.

The professional practice allows the student to acquire skills and knowledge in various areas that contribute to the proper and practical development in the workplace.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por permitirme iniciar y finalizar mi carrera universitaria de manera exitosa, a mi familia por hacer esto posible, por apoyarme y ayudarme durante mi desarrollo académico y profesional, agradezco a la Universidad Santo Tomás y en especial a mis profesores por enseñarme y permitirme aprender de ellos, por su total entrega en esta ardua labor, agradezco a Scotiabank GBS Colombia S.A. por confiar en mis capacidades, por contribuir y ayudarme a adquirir habilidades y conocimientos en el campo laboral. Por último, agradezco a mis amigos y compañeros por vivir esta experiencia universitaria conmigo, por enseñarme tanto y por crecer juntos.

A todos los que me acompañaron en este proceso y esperan con ansias esta titulación: ¡qué vengan mil logros más!

Introducción

Las empresas tienen la obligación de establecer presupuestos de manera periódica, ya sean mensuales, trimestrales o anuales que permitan el correcto desarrollo operacional y financiero de la misma. Con base en esto, es necesario controlar, revisar y analizar la manera en que se implementa dicho presupuesto dentro de la organización.

El presupuesto sirve como una herramienta de planificación, permitiendo coordinar y organizar los recursos necesarios con el fin de cumplir adecuadamente los objetivos concebidos por la entidad. En 2011, Burbano afirma que:

Es un instrumento esencial en la dirección de las organizaciones y es considerado como una expresión cuantitativa y cualitativa de los objetivos operativos de la organización, que se manifiesta en cantidades y valores monetarios. Al mismo tiempo, es considerado como un instrumento de control, porque permite el monitoreo, seguimiento y acompañamiento en cada una de las actividades y tareas para el logro de los objetivos y metas propuestos por las directivas de la organización. (p. 327)

En relación con lo citado anteriormente, se puede determinar que a través del presupuesto se pueden realizar análisis detallados de la manera en que la empresa puede proyectarse a futuro y la forma en la cual debe invertir sus recursos para lograr esta proyección. Adicionalmente, permite la dirección y ejecución de los proyectos, planes y actividades estimados a desarrollar.

Glosario

- **FTE's:** número de trabajadores de tiempo completo requeridos para realizar una actividad concreta.
- **Head Count:** herramienta utilizada para suministrar la información de los asesores de recuperación de cartera, en ella se registran todo tipo de novedades, tales como ingresos, retiros o cambios de jornada, supervisor, entre otros.
- **SLA:** service level agreement por sus siglas en inglés, lo cual se refiere a los acuerdos internos entre las diferentes áreas para el suministro de información.
- **Netflows y GCL:** tipos de grupos que se asignan a los clientes de acuerdo a su nivel de morosidad.

Índice

1. Scotiabank GBS Colombia S.A.	¡Error! Marcador no definido.1.1.
Aspectos generales	6
1.1.1. Misión y valores.	¡Error! Marcador no definido.1.1.2.
Ubicación geográfica.	7
1.1.3. Estructura organizacional.	¡Error! Marcador no definido.1.1.4.
Departamento en que se desarrolla la práctica.	7
1.1.4.1 Análisis DOFA.	¡Error! Marcador no definido.2. Planteamiento del problema
9	
2.1. Planteamiento central del informe	¡Error! Marcador no definido.2.2.
Importancia, limitaciones y alcance.	9
2.3.	Objetivo general
	¡Error! Marcador no definido.2.3.1. Objetivos específicos.
	11
3. Contenido del plan de mejora	¡Error! Marcador no definido.3.1.
Propuesta de mejora	11
3.1.1. Actividades realizadas en la organización.	¡Error! Marcador no definido.3.2.
Conclusiones	15
3.3. Referencias	¡Error! Marcador no definido.3.4.
Anexos	17

1. Aspectos Generales

Scotiabank GBS Colombia S.A. “es un proveedor líder de servicios financieros multinacionales y el banco más internacional de Canadá. Brindan productos y servicios financieros innovadores a individuos, empresas, corporaciones y gobiernos en todo el mundo” (Scotiabank Global Site, s.f.).

Actualmente tiene más de 86.000 empleados alrededor del mundo y suple las necesidades financieras de más de 21 millones de personas. Con el fin de crecer y fortalecer su presencia, Scotiabank ingresa al mercado colombiano en el año 2010 y ha realizado fusiones con dos bancos importantes dentro del sector financiero del país (Citibank y Colpatria), logrando mayor participación de mercado y prestación de servicios.

Scotiabank GBS Colombia S.A. es el primer campus de servicios globales; es decir, el primer hub de servicios integrados, que incluyen call center, cobro de cartera, asesoría en recursos humanos, temas administrativos, financieros y tributarios. Desde Bogotá ofrecen esos servicios para 15 países, que no solo reúnen los de América Latina, sino también su mercado doméstico: Canadá (Revista Dinero, 2018).

Cuenta con mas de 188 sucursales alrededor del país.

1.1.1. Misión, visión y valores

Misión

Ser reconocido como un banco claro y sencillo que brinda soluciones financieras flexibles, fáciles y rápidas a los colombianos trabajadores y a las medianas y pequeñas empresas para su continuo crecimiento. (Scotiabank Colpatria, s.f.)

Visión

Cumpliremos la obligación de satisfacer las expectativas de nuestros clientes con el concurso de un excelente equipo humano. (Scotiabank Colpatria, s.f.)

Valores

Respeto: Valoramos orígenes y experiencias diversas, tratando a todos con dignidad.

Integridad: Actuamos con integridad para merecernos la confianza de nuestros clientes y colegas.

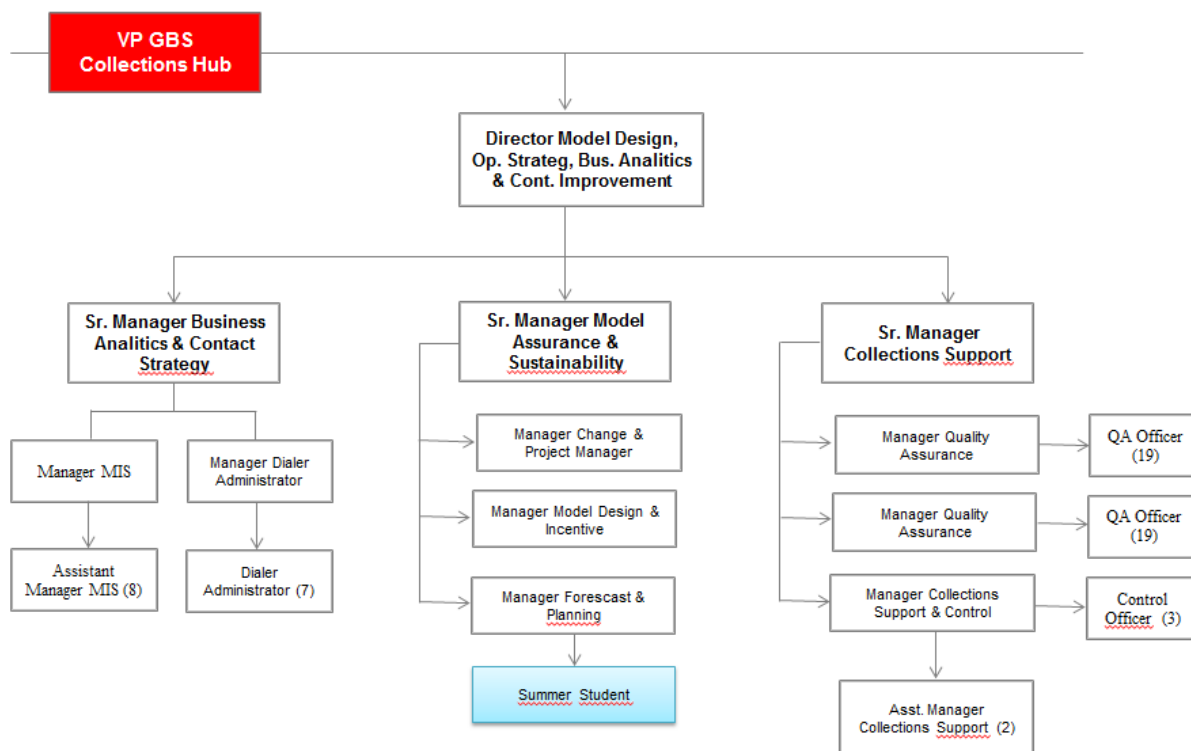
Pasión: Brindamos servicio a nuestros clientes con entusiasmo y orgullo, con el valor de escuchar, aprender, innovar y ganar.

Responsabilidad: Somos responsables de nuestro trabajo, compromisos y acciones antes nuestros clientes y colegas. (Scotiabank Colpatria, s.f.)

1.1.2. Ubicación Geográfica

De acuerdo a la información de la cámara de comercio, la empresa se encuentra ubicada en la Calle 26 # 92 – 32 Ed. Gold 4 y 5 MD, Bogotá, Colombia. El área asignada para el desarrollo de la práctica se encuentra ubicada en el Ed. BTS – 6, quinto piso, ala sur. (Scotiabank Colpatria, s.f.)

1.1.3. Estructura Organizacional



Organigrama área Collections, información obtenida internamente.

1.1.4. Área en la cual se desarrolla la práctica.

El área en el cual se desarrolla la práctica es Collections, la cual es encargada del recaudo y retorno de la cartera de recursos prestados por parte de la empresa a los clientes, por medio de estrategias diferenciadas que permitan la gestión adecuada y eficaz de restitución de la inversión. Adicionalmente, prestan este servicio a diferentes países en Caribe y Centro América, generando facturación y cobro a los mismos.

El área de Collections se divide en: área de Business Analytics & Contact Strategy, área de Model Assurance & Sustainability y área de Collections Support; en este caso específico, dentro de la estructura organizacional, la estudiante en práctica reporta directamente al jefe del área de Model Assurance & Sustainability para efectos de nómina, control y desarrollo de otras actividades alternas, sin embargo, es importante resaltar que el proyecto objeto de esta práctica se realizó para toda el área de Collections.

1.1.3.1. Análisis DOFA.

Se realizó un análisis DOFA del área de Collections con el fin de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para poder establecer un plan de mejora, tomando como base la información suministrada. Los resultados de este análisis se muestran en la tabla 1.

Tabla 1

Análisis DOFA (Área Collections, Scotiabank GBS Colombia S.A.)

	Fortalezas	Debilidades
Origen Interno	El área es un centro de servicios compartidos de excelencia de Scotiabank para 15 países en Centro América y Caribe. Dentro de los servicios ofrecidos se realiza la gestión de cobranza, call center, proyección y planeación financiera, así como el diseño de modelos y proyectos nuevos.	Falta de cumplimiento de los acuerdos de servicios (Service Level Agreement), lo cual se refiere a los acuerdos pactados dentro del área respecto a la recopilación de información.
	Brindar soporte a los países ante conmociones internas y desastres naturales.	Alta rotación de personal en operaciones, generando mayor inversión en training, coaching.
	Conocimiento de las legislaciones de cada país.	El área no cuenta con seguimiento, organización y control de gastos y presupuesto.
		Dependencia de la estabilidad económica de los países.
	Oportunidades	Amenazas
Origen Externo	El área puede brindar servicios a más países, con el fin de ampliar su portafolio y capacidad de servicio a más unidades.	Fraudes o ataques cibernéticos.
		Nuevos modelos de negocios digitales (FINTECH), planteando cambios en la estructura y servicios tradicionales del sistema bancario.
	Realizar alianzas estratégicas con empresas de telecomunicaciones y soporte en los diferentes países con el	La empresa corre el riesgo de no realizar una gestión eficiente de diferentes carteras.

	fin de reducir costos y atender la demanda de los clientes.	Depender del gobierno en aspectos relacionados con la fuerza laboral y tributos.
--	---	--

Tabla 1. Análisis DOFA (Área Collections). Elaboración propia.

2. Planteamiento del plan de mejora

2.1. Planteamiento central del informe

El área lleva en operación poco tiempo, por esta razón, se encuentran falencias en muchos de los procesos internos. A partir del análisis DOFA del área y del apartado Debilidades, se plantea el desarrollo y diseño de un Dashboard de control financiero de gastos con el fin de revisar, analizar, organizar y mitigar los riesgos en la utilización del presupuesto establecido anualmente.

La información de los gastos es entregada de forma mensual por el área financiera de la empresa, de manera consolidada y con el resultado de los gastos causados por cada área. Por esta razón, se hace necesario detallar, controlar y prever oportunamente la sobreutilización del presupuesto y tomar acciones preventivas y no reactivas.

Al proveer servicios a diferentes países, es importante conocer el porcentaje de participación que tiene cada una de las regiones dentro de los gastos del área, así como la proyección e inyección de capital a proyectos y actividades internas que permitan una gestión eficaz.

2.2. Importancia, limitaciones y alcance.

Uno de los factores más importantes radica en el análisis financiero, en 2012, Domínguez y Olalla como citado en Córdoba, definieron:

El análisis financiero es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y las perspectivas de la empresa. El fin fundamental del análisis financiero es poder tomar decisiones adecuadas en el ámbito de la empresa. (p. 163)

De acuerdo a lo anterior, se puede evidenciar que realizar este tipo de análisis es fundamental para la toma de decisiones, pudiendo tomar como base para la corrección de desequilibrios y creación de contingencias a futuro, permitiendo interpretar la información de manera rápida y eficiente a medida que se van presentando las coyunturas económicas.

Adicionalmente, una herramienta importante del análisis financiero es el control presupuestario. En 1991, Kaffury definió:

El control presupuestario se basa en una previsión de las magnitudes económicas y financieras de la empresa, y en la medida de las desviaciones producidas respecto a ellas. El análisis de estas desviaciones determinará las medidas que deben adoptarse posteriormente. El plan determina la actividad de la empresa. El presupuesto valora estas actividades. El control mide e interpreta las desviaciones originadas. (cap. 2)

Con base en lo citado anteriormente, radica un factor importante, puesto que el control presupuestario permite a la compañía planificar acciones que mitiguen y corrijan la dirección y utilización del presupuesto, con el fin de conducir todos los esfuerzos hacia el cumplimiento de metas y objetivos trazados.

Si no se cuenta con un control y seguimiento de los recursos asignados, dicho capital se puede ejecutar de una manera ineficiente e improductiva, evidenciando un déficit a largo plazo. Sin embargo, la realización de revisiones y análisis periódicos permiten detectar alertas tempranas para corregir las desviaciones del uso del capital y optimizar su utilización en sectores que sean imprescindibles alcanzando mayor eficiencia.

Por otra parte, el alcance que persigue el diseño del Dashboard es la generación de información relevante respecto a la utilización del presupuesto, con el fin de realizar análisis detallados de identificación de riesgos. De igual manera permite la elaboración de reportes de gastos como herramienta gerencial que evidencie las alertas tempranas, excesos y faltantes decisivos para la toma de decisiones.

Finalmente, no tener disponible suficiente información histórica para realizar estimaciones y proyecciones totalmente acertadas fue la mayor limitante encontrada en el desarrollo de la herramienta.

2.3. Objetivo General

Realizar un Dashboard de control financiero del presupuesto general del área de Collections, que permita la identificación de aumentos o disminuciones importantes en el comportamiento mensual de la línea de gastos con el fin de tomar decisiones oportunamente.

2.3.1. Objetivos específicos

1. Desarrollar análisis financieros detallados de identificación de riesgos.
2. Generar estrategias mensuales para el uso adecuado del presupuesto anual, realizando análisis y proyecciones que mantengan bajo control los gastos de GBS Collections.

3. Generar reportes de gastos como herramienta gerencial evidenciando alertas tempranas de presupuesto, con el fin de balancear y mitigar los riesgos del costo o gasto en el cual se está incurriendo.
4. Detallar cuentas de excesos y defectos para ajustes de presupuesto.

3. Contenido del plan de mejora

1.1 Propuesta de mejora

Según Muñiz, (2009): el control presupuestario debe ser eficaz, para ello se deben cumplir las siguientes condiciones:

- Los objetivos marcados sean alcanzables, medibles y fiables.
- Debe existir un sistema de control de gestión que pueda medir la realidad para ser comparada con el presupuesto.
- El sistema de información y los informes que emanan de ella deben ser accesibles y controlables por los responsables.
- Debe existir un responsable que coordine todo el proceso presupuestario y pueda aportar opiniones y sugerencias según las necesidades de cada momento. (p. 127)

De acuerdo a lo anterior, el Dashboard objetivo del proyecto está enmarcado dentro de los parámetros mencionados en la medida que la identificación de alertas se generan partiendo de la actualización de información real del presupuesto del área y el comportamiento de la línea de gastos en el tiempo; esta información es entregada por el área financiera de la empresa de manera mensual y es tabulada para la generación de reportes en moneda local (pesos) y la moneda de la casa matriz (dólar canadiense). Adicionalmente el manager financiero del área es el responsable por el monitoreo, gestión y oportuna toma de decisiones derivadas del análisis resultante del Dashboard.

El detalle de la información de presupuesto y gastos es compartida por el área financiera de Scotiabank GBS Colombia S.A., dicha información está distribuida entre los centros de costos asignados a los países y regiones para los cuales el área de Collections presta sus servicios, incluyendo los conceptos y números de cuentas. Sumado a esto, se cuenta con la información del número de FTE's (personas) y sillas que se utilizan para la gestión de recaudación.

Con el fin de realizar un seguimiento adecuado del presupuesto, se realiza un consolidado de información, creando dos bases de datos de más de 6'000.000 de casillas, cada una con información de cuentas, fechas, conceptos, regiones, países, tipo de gasto, centros de costos, FTE's, entre otros, recogiendo información desde noviembre del año 2018 hasta octubre del año 2020.

Adicionalmente, cuenta con siete hojas más:

- Dos hojas con información relevante para poder realizar una correcta concatenación con las bases de datos.
- Una hoja de cálculos que contiene más de 15 tablas dinámicas, las cuales recogen toda la información suministrada y a partir de las cuales se diseñan y utilizan diferentes fórmulas y herramientas de Excel que se reflejan en las hojas principales del reporte. (Anexo 1)
- Una hoja de resumen gerencial, la cual muestra la información por medio de gráficas y un cuadro puntual que contiene información actual y presupuestada, este último, puede ser filtrado de manera anual o mensual por medio de botones y slicers. Adicionalmente, se presentan los comentarios más importantes para la toma de decisiones. (Anexo 2).
- Se crea una hoja que muestra información detallada acerca del año, región, concepto, tipo de gasto y país, por medio de gráficas y slicers, así como evidencia el gasto mes a mes y la cantidad de FTE's en cada región y país (Anexo 3)
- La siguiente hoja evidencia información detallada cuenta a cuenta (Anexo 4).
- Por último, la hoja de presentaciones cuenta con diferentes tablas y graficas que evidencian la información de manera más visual. (Anexo 5,6,7)

Resultados

De acuerdo a la generación del reporte realizado para el primer año fiscal (2019), se identificó una sobreutilización importante de recursos por parte de una de las regiones, excediendo el presupuesto total del año. Este comportamiento fue escalado a instancias gerenciales, con el fin de determinar los planes de acción para esta región. Sin embargo, se permitió paralelamente la identificación de superávits en otras regiones, las cuales permitieron compensar al final del ejercicio el presupuesto real asignado a la región principal.

Adicionalmente, se evidenciaron mayores variaciones de utilización del presupuesto asignado en términos porcentuales y monetarios para algunos conceptos específicos, determinando la participación individual que tienen sobre el gasto total y cuál es su alcance de afectación.

A partir del desarrollo del Dashboard y la información que genera, la cual es utilizada como herramienta gerencial, se tomaron decisiones importantes de ajuste para el nuevo año fiscal (2020). También, se estableció como actividad periódica la generación de reportes oportunos para este año con la información mensual y se ha evidenciado una mejor distribución del presupuesto y adecuado cumplimiento de utilización del mismo.

3.1.1. Actividades realizadas en la organización.

Se estableció un plan de trabajo mensual con un informe de cumplimiento bimestral, a continuación, se muestra la información con fechas, actividades desarrolladas, logros y dificultades, tal como se muestran en la tabla 2.

Tabla 2.

Resumen de actividades por ciclos.

Resumen de actividades por ciclos				
Ciclo	Fecha	Actividad	Logro	Dificultad
1	02'Sep'19 – 31' Oct'19.	Creación sistema gestión de compras.	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzamiento de capacidades en temas de creación de nuevos proyectos. • Fortalecimiento en habilidades blandas y manejo de paquete Office. • Generar un archivo formulado el cual me permita realizar un control y seguimiento de reportes y me permita evidenciar días y responsables de días de atraso. • Actualización de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento en la generación de herramientas y gestión y diseño de proyectos. • Información generada por otros países, falta de conocimiento a quien solicitar la información. • La información se debe ingresar al calendario como recordatorio diario, problemas con la actualización en el correo. • Demora en la
		Generación de reportes financieros.		
		Seguimiento y control de reportes para el área.		
		Generación de reportes de FTE's para la casa matriz de la empresa.		
		Reporte de HeadCount del área.		

		<p>Generación de reportes de acuerdo a la capacidad de personal y la expectativa de la misma para el buen funcionamiento de la operación.</p>	<p>mensual de FTE's para el correcto uso de la información en la casa matriz.</p> <ul style="list-style-type: none"> Actualización y seguimiento del archivo, con el fin de que la operación pueda funcionar correctamente. 	<p>instalación de varios programas para poder enviar la información.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se presentan inconsistencias repetidas en el envío de la información por parte de la Operación.
		<p>Desarrollo de reportes mensuales que permitan conocer la infraestructura de la operación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Actualización y análisis de diferentes reportes a las regiones de acuerdo a proyecciones y promedios que evidencian la cantidad de personal necesario para el correcto funcionamiento operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Variación en tiempos preview, predictivo, wrap e idle, evidenciando resultados fuera de tendencia.
		<p>Implementación sistema gestión de compras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Actualización mensual de la infraestructura, capacidad y uso de los recursos del área. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de comunicación por parte del área, solicitudes de compras realizadas fuera de vistos buenos.
		<p>Generación de reportes de FTE's para la casa matriz de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Control de las compras del área, complementando el reporte de gastos, eficiencia en la entrega. 	
		<p>Reporte de HeadCount del área.</p>		
		<p>Seguimiento y control de reportes para el</p>		

2	01' Nov' 19 – 31'Dic'19.	área.	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de conocimiento en temas financieros. • Obtención de conocimiento en recuperación de cartera, así como la realización de proyecciones mensuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora en entrega de información. • Falta de información histórica.
		Desarrollo de reportes mensuales que permitan conocer la infraestructura de la operación.		
		Generación de facturación de costos a los países que el área brinda su servicio.		
		Desarrollo de forecast de NetFlow y GCL		
		Reporte mensual gastos.		
3	01' Ene'20 – 02'Mar'20.	Implementación de la herramienta de HeadCount por medio de Access	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en tiempos y mayor confiabilidad en la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de servidores de acceso en el área.
		Reporte mensual gastos.		
		Generación de reportes de FTE's para la casa matriz de la empresa.		
		Reporte de HeadCount del área.		
		Seguimiento y control de reportes para el área.		

	Implementación de Script de Cobros	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de script's – templates de cartas de cobro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar la escritura dependiendo el país en el cual se va a realizar la gestión.
	Generación de facturación de costos a los países que el área brinda su servicio		
	Desarrollo de forecast de Netflows y GCL.		
	Reporte mensual gastos.		

Tabla 2. Resumen de actividades por ciclos. Elaboración propia.

El cumplimiento de las tareas se realizaba de manera periódica, teniendo algunas labores más recurrencia que otras. Se contó con una comunicación asertiva con los jefes directos, quienes se encargaban de revisar, corregir y analizar los reportes entregados.

Los trabajos desarrollados permitieron a la practicante adquirir conocimiento en temas de proyección, cobro y recuperación de cartera, control presupuestario, finanzas, proyecciones promedio de personal, seguimiento de reportes, creación de informes y presentaciones gerenciales, entre otros.

Se desarrollaron e implementaron pequeños proyectos con el fin de mejorar el control de gastos del área:

- **Sistema gestión compras:** se realiza un flujo y dos reportes que consolidan las solicitudes de compras de los managers del área con su respectiva justificación, con el fin de llevar un adecuado seguimiento de los gastos de papelería del área.
- **Herramienta HC (HeadCount):** se implementa y perfecciona una herramienta por medio de la plataforma Access, la cual permite el control de datos de personal de manera más acertada y eficiente.

- **Manual de HeadCount:** se desarrolla un manual con el fin de detallar el paso a paso del uso de la herramienta HC dentro del aplicativo Access y la manera en que se debe solventar sus posibles falencias.
- **Plan de mejora:** se planteó e implementó un plan de mejora que permite realizar un control financiero, el cual se describe con anterioridad en **plan de mejora** de este documento.

3.2. Conclusiones

- El Dashboard de control financiero tuvo un resultado satisfactorio, ya que brinda información gerencial de fácil acceso para analizar el comportamiento de los gastos financieros del área. Adicionalmente, permite evaluar el comportamiento del presupuesto asignado, con el fin de tomar decisiones, generar estrategias de planeación, hacer un respectivo seguimiento de la ejecución presupuestal y maximizar los recursos del área.
- El principal reto de la creación del Dashboard fue la falta de información histórica, en la medida que no se contaba con información financiera mayor a un año, lo cual dificultó la comparación de comportamientos y variaciones.
- La información suministrada por el reporte es verídica y funciona para la toma de decisiones de instancias gerenciales provisionando información detallada de los gastos de mayor impacto para el área, que se detallan en países, regiones, centros de costos, entre otros, los cuales permiten organizar los recursos del área y hacer un respectivo seguimiento de la ejecución presupuestal.
- La implementación del sistema de gestión de compras va acompañada de la mano del Dashboard de control financiero, le permite al manager tener un control más efectivo de los gastos del área, aprobando o negando la utilización de cierto tipo de compras de acuerdo a las necesidades y al seguimiento de presupuesto que le genera el reporte.

3.3. Referencias

Burbano Ruiz, J. (2011). *Presupuestos. Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos*. Cuarta edición. McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Córdoba Padilla, M. (2014). *Análisis Financiero*. Primera edición, Bogotá – Colombia, Ecoe Ediciones.

Dinero. (2018). *La apuesta que adelanta el grupo Scotiabank GBS Colombia S.A.bank en Colombia*. Recuperado el 10 de noviembre del 2019 en <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/grupo-Scotiabank-GBS-Colombia-S.A.bank-atendera-servicios-globales-desde-colombia/262485>

Kaffury, M. (1991). *Presupuestos y gerencia financiera. Elementos de presupuesto, riesgo, incertidumbre y probabilidad*. Segunda edición. Universidad Externado de Colombia.

Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario. Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Profit Editorial.

Scotiabank GBS Colombia S.A.bank Colpatría. (s.f). *Cultura Organizacional*. Recuperado el 25 de febrero del 2020 en <https://www.Scotiabank-GBS-Colombia-S.A.bankcolpatria.com/acerca-de/inversionistas/gobierno/cultura-organizacional>

3.4. Anexos

Anexo 1

Country: (All) --
 Region: (All) --
 Concept: (All) --
 Año: 2019 --

FY2019 VS Budget 2019

Row Labels	Column Labels	01/11/2019	01/12/2019	01/01/2019	01/02/2019	01/03/2019	01/04/2019	01/05/2019	01/06/2019	01/07/2019	01/08/2019	01/09/2019	01/10/2019	GrandTotal
Sum of Total_CAD														
Actual		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Budget		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Forecast		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Sum of Total_COP														
Actual		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Budget		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Forecast		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Total Sum of Total_CAD														
Total Sum of Total_COP														

Moneda CAD	Actual 01/11/2019	Actual 01/12/2019	Actual 01/01/2019	Actual 01/02/2019	Actual 01/03/2019	Actual 01/04/2019	Actual 01/05/2019	Actual 01/06/2019	Actual 01/07/2019	Actual 01/08/2019	Forecast 01/09/2019	Forecast 01/10/2019	
Actual	\$ 1,200,000	\$ 1,300,000	\$ 900,000	\$ 1,000,000	\$ 800,000	\$ 1,200,000	\$ 1,050,000	\$ 1,050,000	\$ 1,200,000	\$ 1,000,000	\$ 1,200,000	\$ 1,000,000	\$ 13,615,000
Budget	\$ 1,400,000	\$ 1,150,000	\$ 1,000,000	\$ 950,000	\$ 1,000,000	\$ 970,000	\$ 1,250,000	\$ 1,050,000	\$ 1,000,000	\$ 1,049,400	\$ 130,000	\$ 1,000,000	\$ 12,139,400

FY2019 VS Budget 2019

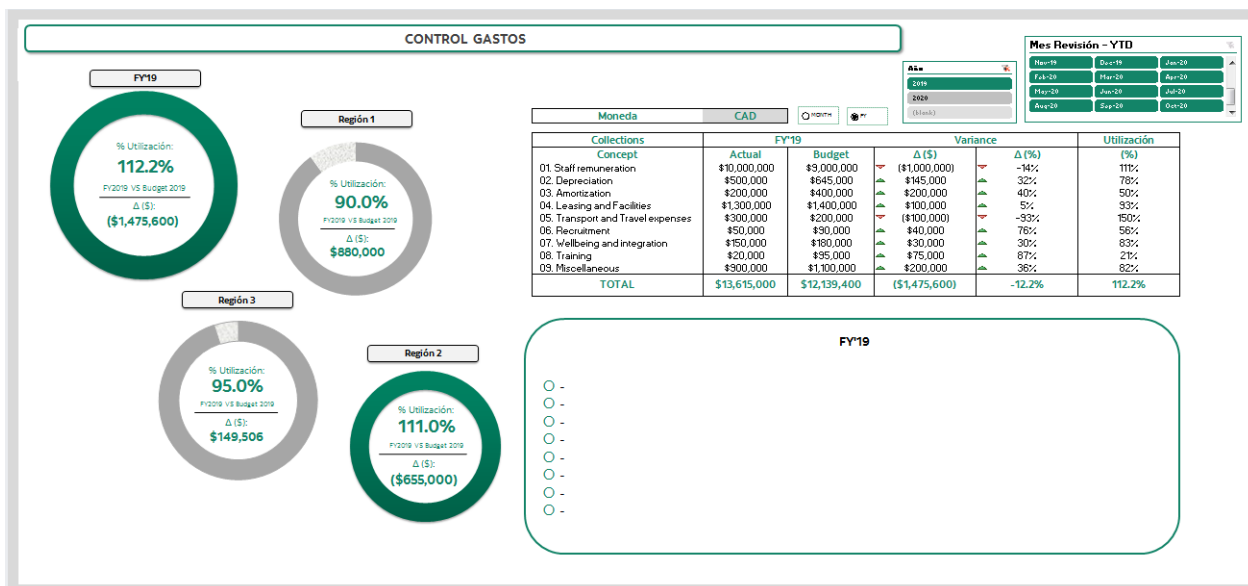
Año: 2019 --
 Concept: (All) --

Row Labels	Column Labels	01/11/2019	01/12/2019	01/01/2019	01/02/2019	01/03/2019	01/04/2019	01/05/2019	01/06/2019	01/07/2019	01/08/2019	01/09/2019	01/10/2019	GrandTotal
Sum of Total_CAD														
Actual		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Budget		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Forecast		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Sum of Total_COP														
Actual		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Budget		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Forecast		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

FY MONTH / Detalle_Financiero / Detalle_Ctas / Calculos / BD_Gastos / BD_HC_Seats / Otros Mapeos / GBS Mapping / Graficos PPT

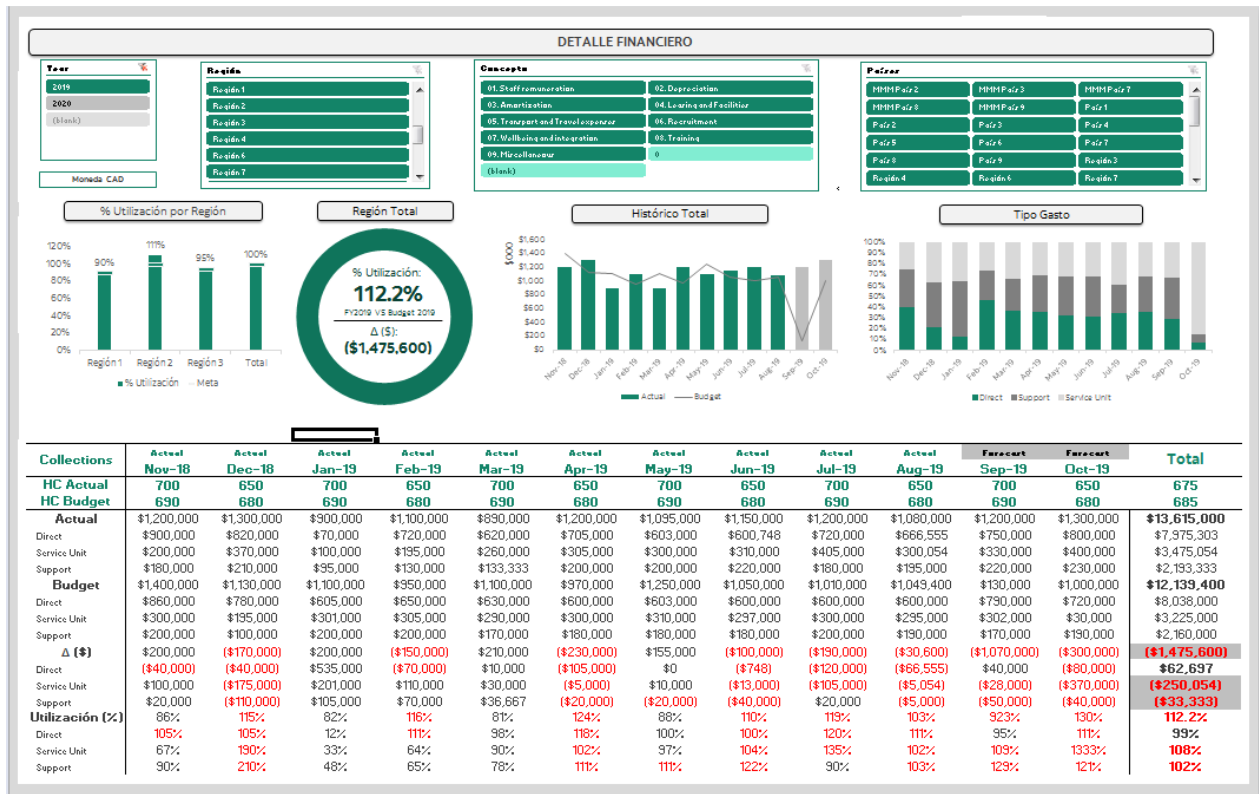
Hoja de Cálculos. Información tomada de: Dashboard de Control Financiero GBS Collections.

Anexo 2



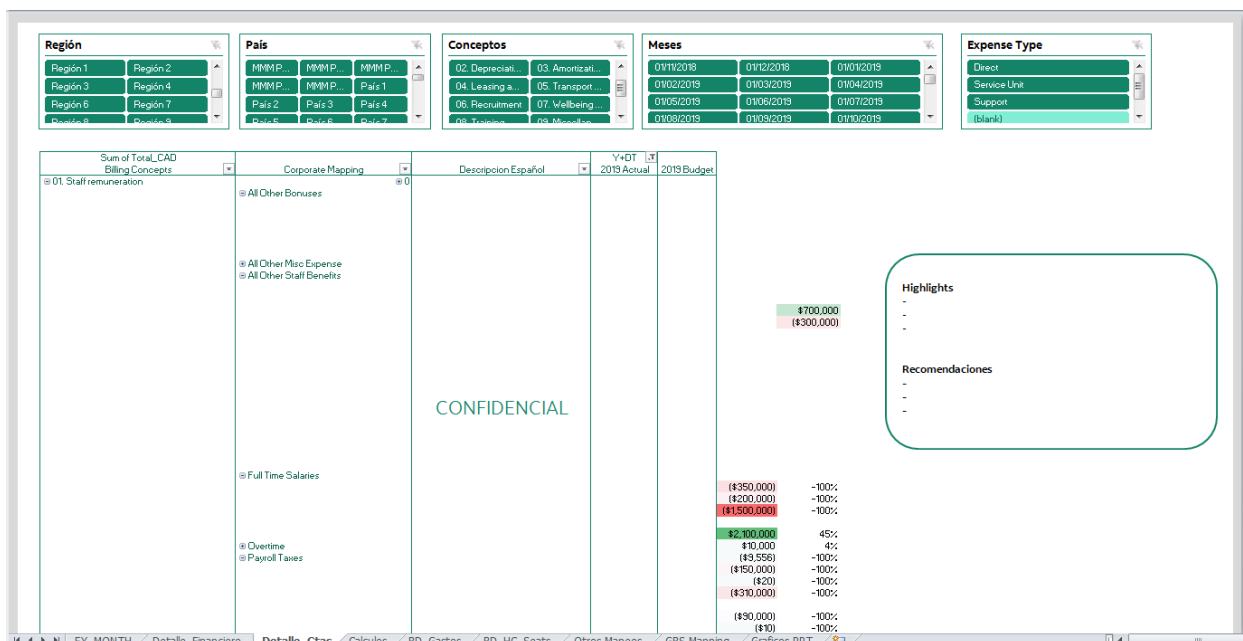
Hoja Reporte Gerencial. Información tomada de: Dashboard de Control Financiero GBS Collections.

Anexo 3



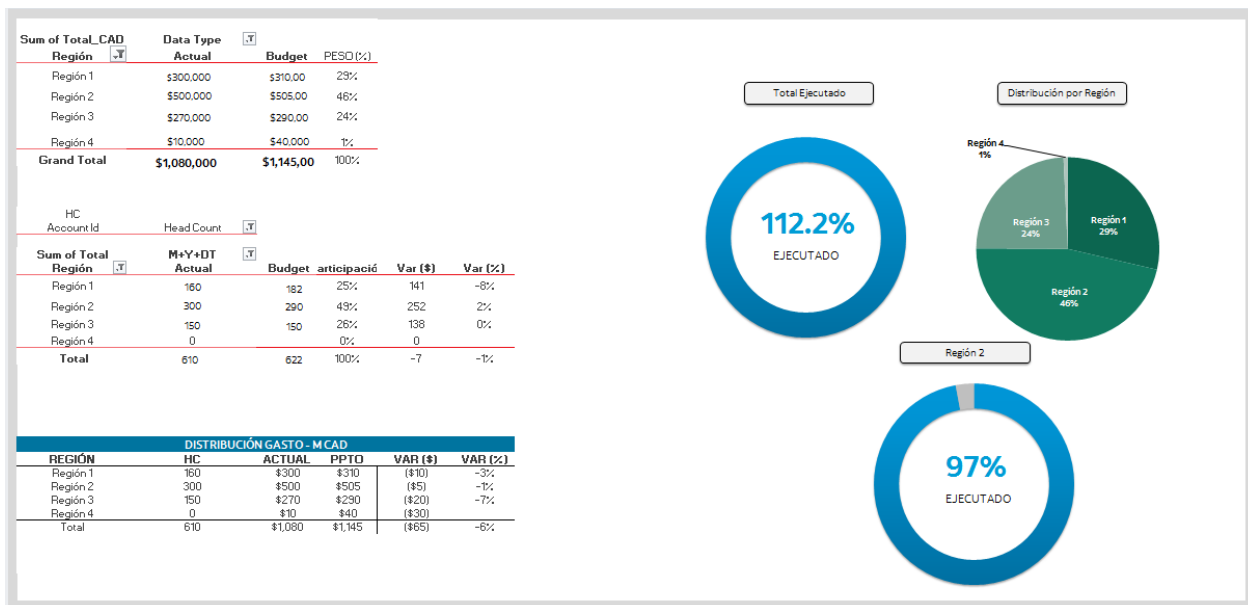
Hoja Información Detallada. Información tomada de: Dashboard de Control Financiero GBS Collections.

Anexo 4



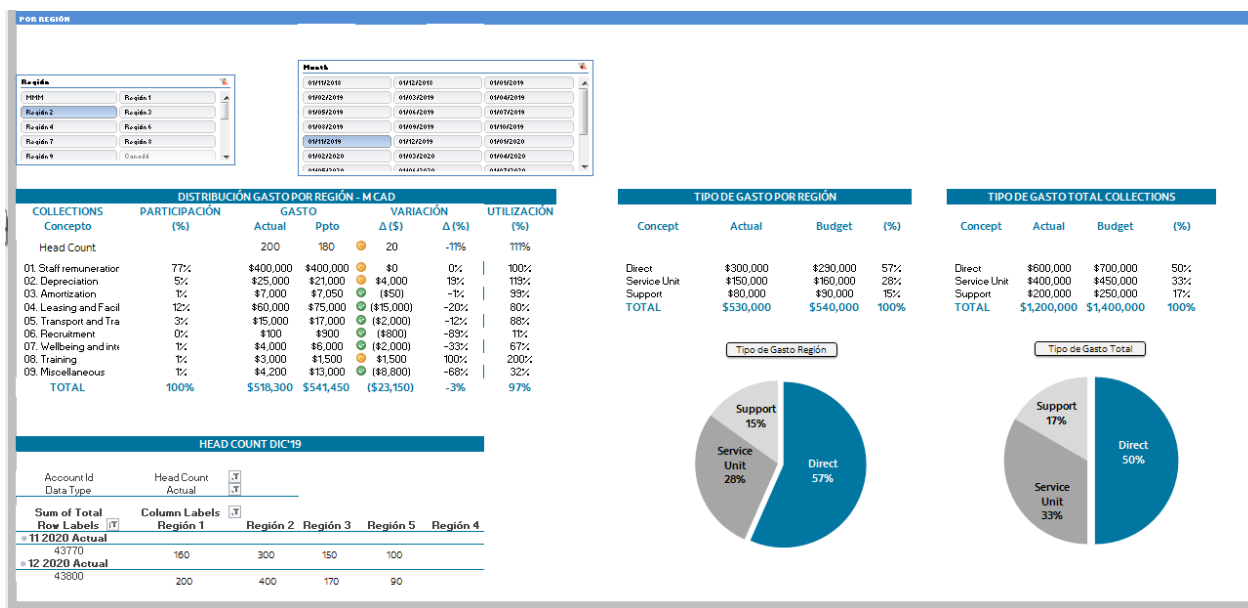
Hoja Información Detallada por Cuentas. Información tomada de: Dashboard de Control Financiero GBS Collections.

Anexo 5



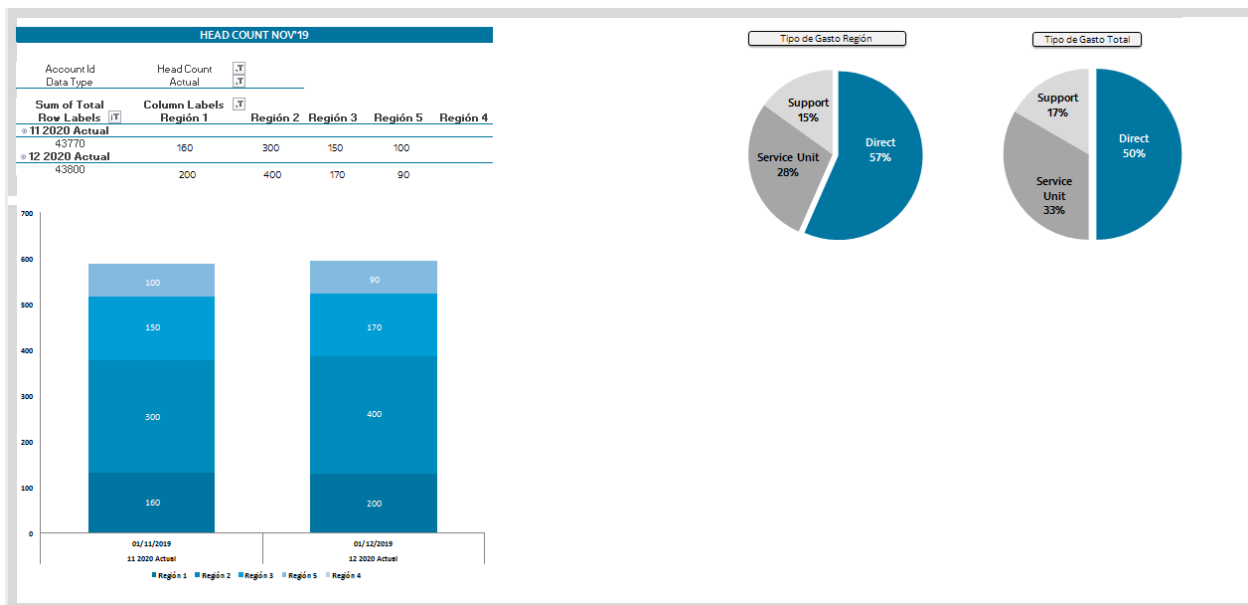
Hoja de Presentaciones. Información tomada de: Dashboard de Control Financiero GBS Collections.

Anexo 6



Hoja de Presentaciones. Información tomada de: Dashboard de Control Financiero GBS Collections.

Anexo 7



Hoja de Presentaciones. Información tomada de: Dashboard de Control Financiero GBS Collections.