

DASHBOARD FINANZAS ALSEA COLOMBIA

LINDA CAMILA CASTAÑEDA RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ D.C. 2019-II

DASHBOARD FINANZAS ALSEA COLOMBIA

LINDA CAMILA CASTAÑEDA RODRIGUEZ

Informe Final de Práctica Profesional

Tutor: Miguel Antonio Alba Suárez

Docente

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C. 2019-II

AGRADECIMIENTOS

Luego de una gratificante trayectoria académica y un periodo de aprendizaje intenso de 5 años, realizo mi trabajo de grado sobre mi primera experiencia laboral en prácticas profesionales. Este trabajo marca la culminación de esta etapa, por lo que me gustaría agradecer a diferentes personas que me apoyaron durante todo el proceso.

Ante todo, quiero agradecerle a Dios por darme salud y mucha sabiduría para llevar mis estudios, quiero dedicarle el trabajo a mi madre porque fue incondicional, gracias a ella y sus sabios consejos pude consolidar mi etapa profesional, aportar a mi aprendizaje y mantenerme perseverante ante cualquier reto u obstáculo.

No quiero dejar atrás a los profesores quienes fueron fuente de conocimiento, de esa manera pude aplicar mis habilidades financieras para aportarle ideas de mejora a la empresa. Por último, a la Universidad Santo Tomás que es testigo de todos los esfuerzos y dedicación que le entregue a cada logro al igual que al Grupo Alsea por confiar en mis competencias y darme la oportunidad de empezar a fortalecer mi ámbito profesional, especialmente a los analistas financieros Laura Álvarez, Sebastián Serna, la coordinadora Esperanza Rodriguez y la subdirectora Maria Andrea que fueron mi mano derecha en el aporte de ideas, agradezco su paciencia y disposición ante cualquier explicación o aclaración.

Gracias a todos de corazón.

RESUMEN

A partir de la experiencia como practicante de planeación financiera en Grupo Alsea, se describen los aspectos generales de la empresa y se realiza un análisis estratégico del área correspondiente como base para idear un plan de mejora útil; está relacionado con una de las fuentes de información principales para la generación de informes “Dashboard Finanzas”, la idea consiste en transformar la información financiera más relevante en una representación más gráfica que permita facilitar la comprensión de los datos, unificar las fuentes de información, flexibilizar y facilitar la toma de decisiones. De esa manera, se fortalecería el rol del área financiera además de cumplir a cabalidad con los objetivos y las funciones principales.

INDICE

Introducción.....	5
1. LA EMPRESA	
1.1.Aspectos Generales.....	6
1.1.1. Misión, Visión y Valores.....	8
1.1.2. Ubicación Geográfica.....	9
1.1.3. Estructura Organizativa.....	10
1.1.4. Departamento de la práctica.....	11
1.1.4.1.Análisis DOFA.....	11
2. PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA	
2.1. Planteamiento central.....	12
2.2. Importancia, limitaciones y alcance.....	13
2.3.Objetivo general	
2.3.1. Objetivos específicos.....	14
3. CONTENIDO PLAN DE MEJORA	
3.1. Propuesta de mejora.....	15
3.1.1. Secciones e Indicadores.....	19
3.1.2. Indicadores de resultados.....	24
4. SEGUIMIENTO PRÁCTICA PROFESIONAL	
4.1. Resumen prácticas profesionales.....	26
4.2. Ciclos.....	26
5. CONCLUSIONES.....	28
6. ANEXOS.....	30
7. BIBLIOGRAFÍA.....	39

INTRODUCCIÓN

Para todos es claro que en el Siglo XXI no existe la gestión sin recursos tecnológicos, los ámbitos del mundo empresarial requieren del total apoyo de las herramientas digitales para optimizar los roles y tareas de la administración, entre estas las de carácter financiero (Business School, 2017). La era digital ha convertido a la planeación financiera en un área que exige un modelo cada vez más disruptivo ya que se han impulsado nuevas tendencias referentes a plataformas innovadoras, nuevas alternativas de análisis e integraciones que llevan a unificar la información. Según el grupo financiero Base (2015), la oportunidad para el crecimiento se encuentra en el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas de planificación.

Es por lo anterior que el rol financiero ha evolucionado y debe estar respaldado por los avances digitales, las nuevas tendencias y las herramientas financieras. Actualmente las finanzas no se pueden quedar en lo tradicional, tienen que lograr actuar de manera diferente mediante la digitalización, para Deloitte (2017) la competitividad en el paisaje digital está determinada por 4 factores: adoptar el ecosistema, re-pensar el trabajo, ser multimodal y la recompensa por innovar en el campo digital (pág. 5).

Basados en estos previstos, el presente proyecto se refiere al planteamiento y construcción de un plan de mejora para el área financiera de Grupo Alsea, tomando específicamente el Dashboard Finanzas, que se puede definir como el resumen financiero de la empresa con las estadísticas más relevantes de la operación en Colombia y su estado de resultados (P&L). Su propósito principal es presentar la información financiera a nivel país, marca, regiones, ciudades y tiendas de manera oportuna y precisa, además de ofrecer una visualización completa de la situación del negocio; su actualización es mensual para los cierres del área, además que la mayoría de informes financieros dependen de este reporte de resultados, por lo que se acude a él constantemente.

La propuesta consiste en convertir el modelo actual que es mayormente numérico en una representación más gráfica de los datos financieros más significativos para la toma de decisiones, con el fin de darle cumplimiento al rol del área que consiste en generar información financiera amigable, es decir, que sea más entendible para la dirección, las áreas y operaciones permitiéndoles controlar su ejecución, evaluar su gestión, buscar eficiencias, acatar errores y plantear soluciones

oportunas en pro de cumplir con los logros comparativos como lo es la variación entre los resultados reales y el presupuesto.

Por otra parte, el proyecto es de importancia porque un panorama más esquemático de la situación financiera del negocio hace que desde los agentes micro (las tiendas) opten por decisiones más eficientes y que la dirección tenga un mayor control y gestión de la empresa en general. Así mismo al considerar que Grupo Alsea es líder en el sector de servicios y bienes de consumo no básico, que su área financiera es un apoyo central para la operación y sus funciones principales están orientadas a los estados financieros y las inversiones, contar con una representación esclarecedora de información dirige hacia el objetivo empresarial de maximizar la rentabilidad, específicamente lograr un crecimiento rentable.

Es por lo anterior que la estructura general del proyecto se divide en 5 partes: para empezar, se plantean los aspectos generales de la empresa, luego mediante la construcción del DOFA se realiza un análisis estratégico del área porque a partir del planteamiento central, se estructura y se desarrolla la idea descrita anteriormente, se proponen los objetivos, el contenido del plan de mejora, las conclusiones pertinentes para una retroalimentación a la empresa, un seguimiento de la práctica profesional abordando las actividades, logros y dificultades vividas para finalmente terminar con los anexos que comprenden parte del sustento teórico, la presentación del “Dash” actual y el modelo terminado del New Dashboard Finanzas.

LA EMPRESA

1.1. Aspectos Generales

Descripción

Grupo Alsea S.A.B de C.V. es una multinacional mexicana dedicada a la representación y operación de restaurantes líder en América Latina y España, cuenta con un portafolio multi-marcas de reconocimiento global dentro de los segmentos de comida rápida, cafeterías, comida casual, fast casual y restaurante familiar. El modelo de negocio se sustenta en el respaldo de todas las unidades mediante un Centro de Soporte y Servicios Compartidos, apoyando los procesos administrativos, de desarrollo y de cadena de suministro (Alsea, s.f.).

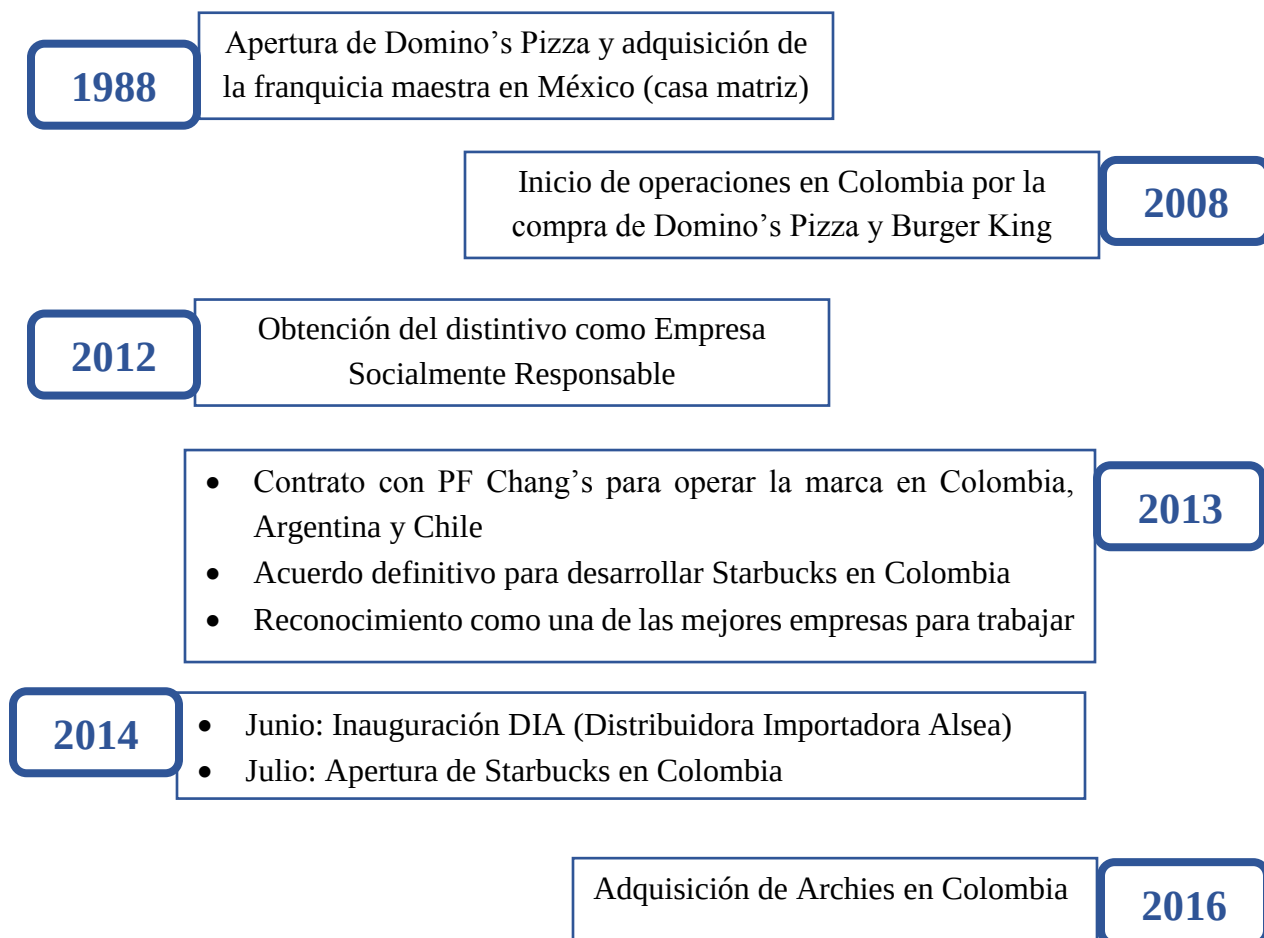


Para Colombia, se manejan las razones sociales de Gastronomía Italiana en Colombia integrada por las marcas Domino's Pizza, Archies y el centro de distribución DIA, Estrella Andina referente a Starbucks y Asian Bistro con PF Chang's. El país cuenta con 168 unidades respectivamente, liderado por Domino's con 102, seguido por Starbucks con 33 tiendas, Archies con 31 y finalmente PF Chang's



con 2.

Historia (Alsea, s.f.)



1.1.1. Misión, Visión y Valores

Grupo Alsea tiene un propósito general y en Colombia cada una de las cuatro marcas tiene su estructura de planeación estratégica, se describirá Domino's Pizza al ser la marca líder en este mercado latinoamericano.

Propósito: Encender el espíritu de la gente

Misión: “Mantener los altos estándares de la cadena internacional de pizza a domicilio y brindar esa experiencia de un excelente producto y servicio a los clientes” (Mendez, 2013).

Visión: “Ser la cadena número uno para el mundo en reparto de pizzas a domicilio y formada por personas excepcionales” (Domino's, s.f.).

Valores (Alsea, s.f.)



Cultura centrada en el conocimiento profundo y la experiencia excepcional del cliente.

- Actitud Ganadora: Demostrar pasión por la excelencia, para alcanzar metas cada vez más altas.
- Liderazgo Involucrado: Obsesión por los restaurantes y por cuidar el negocio como propio
- Servicio Sorprendente: Elevar constantemente los estándares de satisfacción, para servir y sorprender.
- Espíritu Colaborativo: Sumar ideas y talentos para formar una comunidad que multiplica los resultados.
- Atención al Detalle: Mejorar continuamente para fortalecer la experiencia Alsea con una ejecución impecable.

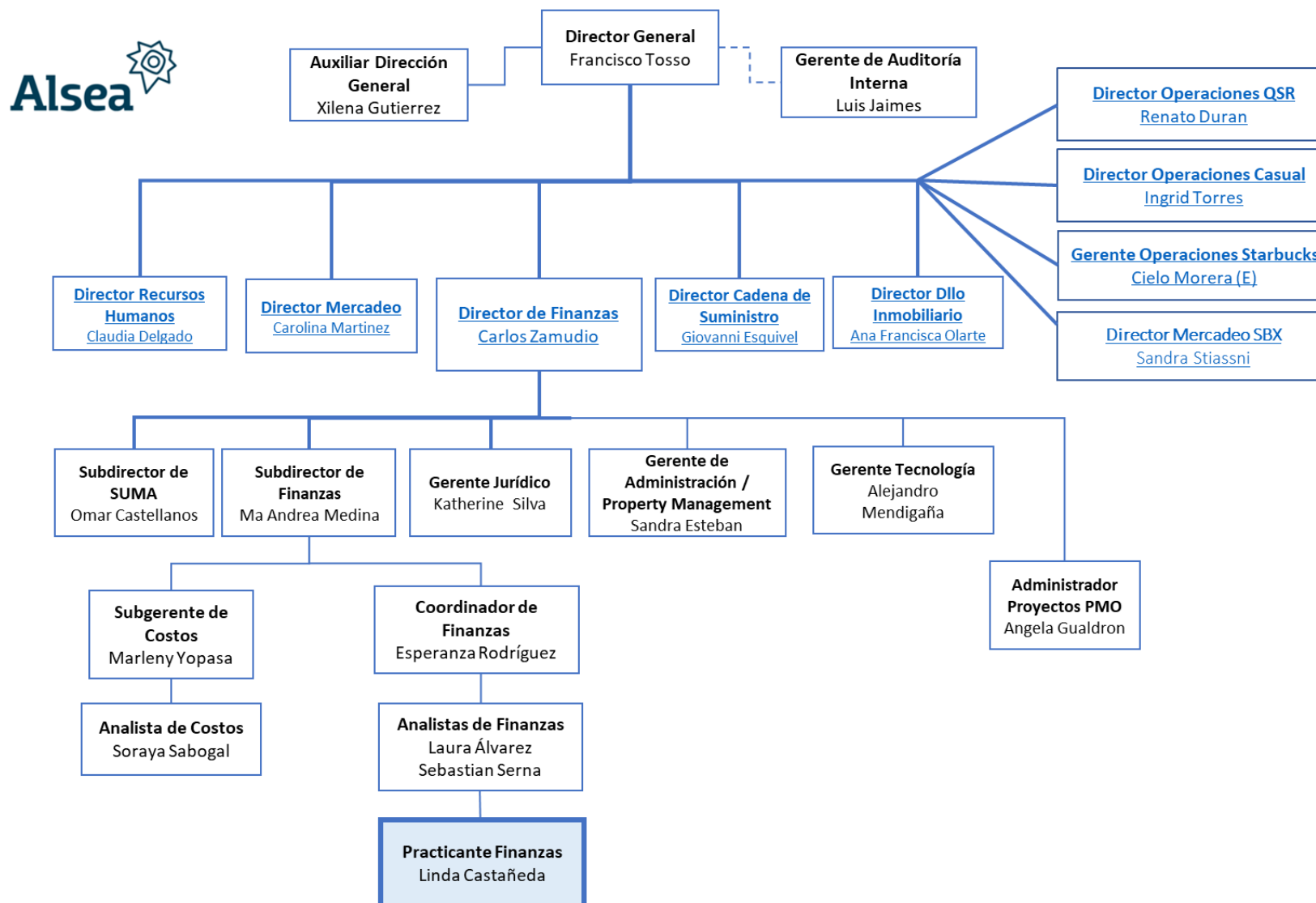
1.1.2. Ubicación Geográfica



Carrera 9ª Nro. 99 – 02, Oficina 501

Bogotá, Colombia

1.1.3. Estructura Organizativa



1.1.4. Departamento de la práctica: Finanzas – Planeación Financiera

1.1.4.1. Análisis DOFA (Sustento teórico y matriz de estrategias, Anexo 1)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Personal proactivo y competitivo 2. Compromiso con la operación y sentido de pertenencia por parte del equipo de trabajo 3. Ambiente colaborativo y trabajo en equipo entre analistas 4. Conocimiento profundo de la compañía 5. Equipo disponible y dispuesto a atender requerimientos de operaciones y demás áreas 6. Comunicación eficaz entre subáreas (costos-planeación financiera) 7. Ambiente laboral motivador	1. Burocracia marcada, lo que genera rigidez en la toma de decisiones y opiniones no valoradas por poder de decisión 2. Procesos administrativos complejos y manuales 3. No hay una fuente unificada de información para la realización de informes financieros 4. Presentación de Junta Directiva voluminosa, no sistematizada ni concreta 5. Falta de organización para limitar actividades y procesos 6. Ausencia de liderazgo por múltiples compromisos 7. Falta de bonificaciones e incentivos por desempeño o meta de resultados 8. Alta rotación del personal, lo que dificulta la comprensión del área y de la empresa
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. A partir del análisis financiero, aperturas de tiendas por retornos de inversión (ROI) 2. Nivel de cumplimiento vs. presupuesto 3. Futura implementación de Oracle Cloud para optimizar procesos 4. Necesidades de capacitación en programas tecnológicos o informáticos que complementen el conocimiento financiero 5. Crecimiento de vacantes para la contratación de mayor personal, resultando una mejor distribución de las funciones y marcas	1. Marcas latinoamericanas líderes aumentando su reconocimiento: Grupo Nutresa con su segmento de alimentos fuera del hogar "ACO", que comprende El Corral, Leños & Carbón, Papa John's, entre otras (Grupo Nutresa, 2019). 2. Los analistas de la competencia se dedican a un ejercicio mayormente analítico con los estados financieros que a un ejercicio operativo de culminar procesos 3. Utilidad neta perjudicada por cambio tributario de Impuesto al Consumo (8%) a IVA (19%) desde julio 4. Inestabilidad del dólar con tendencia al alza 5. Crecimiento agresivo del canal delivery (riesgo de canibalización del comedor) representado en mayor gasto por contratos

PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA

2.1. Planteamiento Central

A partir del análisis del modelo actual del “Dashboard Finanzas”, se consideró en su construcción una estructura netamente numérica donde se dificulta en cierta medida la comprensión de los datos para las personas que no están familiarizadas totalmente con las estructuras numéricas. Además, para el área financiera se convierte en una necesidad obtener una fuente unificada de información desde la cual se puedan obtener tanto informes como análisis, es por lo anterior que se planteó la idea de diseñar un dashboard en su concepto original, es decir, como una representación gráfica de las principales métricas o KPIs de las marcas para facilitar la comprensión de los datos financieros tanto para el área como para operaciones (directores generales, de marca y de tienda).

Para esto, se contemplará los indicadores clave para ALSEA, el grupo de rentabilidad que comprende ingresos, ebitdas y utilidad neta, por otra parte el grupo de key drivers, la división entre canales de delivery y comedor por marca, la comparación versus presupuesto, año anterior y participación en ingreso y, por último, el estado financiero principal para el área financiera (P&L - Profit and Losses por marca y a nivel corporativo). Por lo tanto, la idea es complementar el modelo numérico con la representación gráfica que se adecue a cada tipo de indicador, de esa manera el equipo directivo y los analistas podrán acudir a cualquiera de los dos modelos para la comprensión total de los datos financieros y acatar signos de alerta.

Además, las tendencias a futuro para las finanzas digitales se centran en modernizaciones del núcleo del negocio; dentro de esta agrupación encontramos la visualización referente al uso innovador de las imágenes y la tecnología interactiva para abordar datos con una alta densidad (Deloitte, 2017, pág. 9). Por lo que la realización de un Dashboard hace parte de este conjunto ya que cumple las características de complementar el análisis y la inteligencia empresarial mediante gráficos, interactividad y facilidad en su uso, además de ofrecer una comprensión parcial del éxito de la estrategia empresarial en la experiencia de los consumidores.

Según Tristán Elósegui, el fin de un dashboard es claridad en los datos, ver el origen de tendencias positivas o negativas y darle seguimiento al cumplimiento de objetivos, además de que su éxito radica en los siguientes factores (Marketing 40 de fiebre , s.f.):

- Indicadores correctos: aquellos que aporten valor a la compañía, permitan tomar decisiones y evaluar objetivos empresariales.
- Visual: representación gráfica limpia y ordenada que facilite el entendimiento de los datos.
- Accionable: debe permitir contextualizar, visualizar y comparar datos, se puede realizar valoraciones útiles.
- Personalizado: el diseño debe estar de acuerdo a la empresa, el área, las marcas que esta ópera y los indicadores más útiles para los actores que quieren evaluar y gestionar.

2.2. Importancia, limitaciones y alcance

Importancia	Limitaciones
• Contar con una fuente unificada de información financiera por ser un modelo gráfico y dinámico que comprende las principales fuentes de datos. • Estrategia digital útil para el área, la dirección y operaciones sobre todo para directores de tienda que no tengan una relación amplia con el entendimiento de los números • Comprensión mayor de los datos financieros y, por ende, una visión global del negocio que orientaría la estrategia empresarial. • Monitorizar los objetivos ya que aclara datos, marca mejor las tendencias y permite identificar problemas o errores. • Mejora la toma de decisiones, al convertirla más ágil y acertada para los actores involucrados • Eficiencia de procesos gracias a un menor tiempo de cierre por trabajo conjunto entre finanzas y tecnología • Un modelo gráfico resulta en una manera alterna y creativa de realizar la presentación de resultados y evitar su amplio volumen porque se trata de una forma más concreta que permite visualizar tanto la situación actual del negocio como su rumbo.	• Dificultad en el uso de power pivot para conexiones de las bases de datos y servidor finanzas • Gusto y cambios gráficos del diseño del dashboard por parte del equipo directivo • Límite de capacidad en SQL BD Finanzas administrado por tecnología, lo que conlleva a bajar datos financieros para darle mayor espacio a los nuevos cierres • Búsqueda de la manera de optimizar fases del cierre (arreglos de la base consolidada, correcciones y realización de proformas) • Pestañas adicionales del dashboard actual que hay que conectar para realizar el New Dashboard y de esa manera garantizar cada dato o indicador financiero

• Al ser un modelo más dinámico y ameno, disminuye la complejidad de los datos contables y financieros • Apoyo al equipo financiero para dedicar su análisis en situaciones de alerta y herramienta consultiva para el CFO con el fin de enfocarse en actividades estratégicas para atender dichas situaciones.	
Alcance Inicia con la selección de los indicadores financieros y métricas más importantes a nivel corporativo, luego con el planteamiento del modelo gráfico que se ajuste a la mayor comprensión de cada indicador y termina con el diseño del “New Dashboard Finanzas” quedando a disposición del equipo directivo y los analistas para que lo tomen como herramienta digital de análisis y toma de datos. Sin embargo, se apoyará la optimización del cierre que involucra el trabajo conjunto con tecnología para mejorar el proceso de actualización del dash actual, es decir reducir tiempos en subir base consolidada del mes, al igual que con la corrección del mismo.	

2.3. *Objetivo General:* Diseñar un dashboard gráfico de los indicadores financieros y métricas más significativas para Grupo ALSEA como herramienta digital que forme una fuente unificada de información, marque tendencias, logros o alertas, además de facilitar la toma de decisiones y la comprensión de los datos financieros.

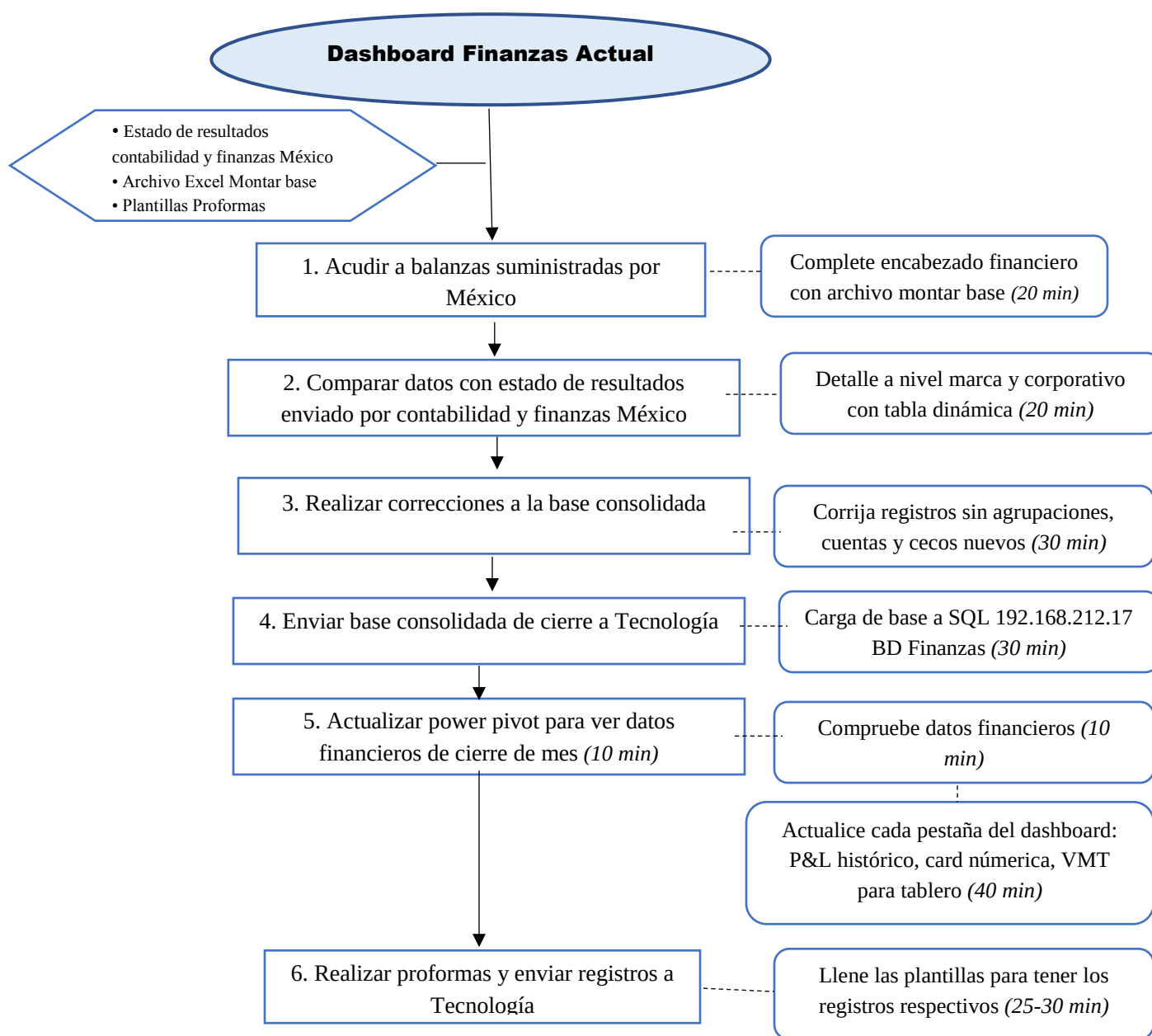
2.3.1. *Objetivos Específicos*

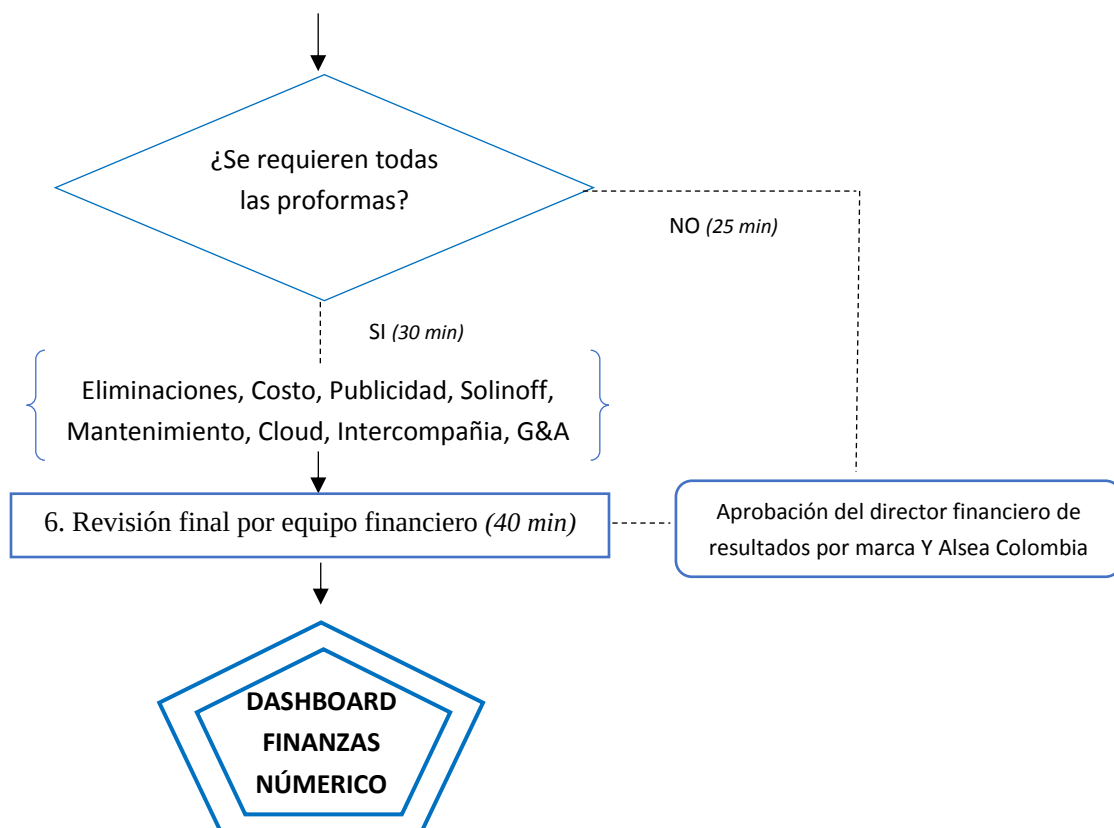
- Plantear una estructura gráfica para el P&L Colombia teniendo en cuenta los análisis y la construcción del mismo para visualizar la información financiera por marca.
- Construir gráficos y tablas sintetizadas adecuadas a cada indicador financiero o métrica clave para la marca y empresa (key drivers, ranking tiendas, indicadores de rentabilidad y retornos financieros)
- Representar un análisis vertical tanto numérico como porcentual (% y pp) en términos comparativos con el presupuesto, año anterior y participación de cada rubro en el ingreso.

CONTENIDO PLAN DE MEJORA

3.1. Propuesta de mejora

Modelo “Dashboard Finanzas actual” (Anexo 3): Consiste en una fuente importante de datos financieros que está compuesta por el P&L Colombia, el cual se puede visualizar por marca, por ceco (identificación numérica de cada tienda o área administrativa), por mes, año, además de las proformas planteadas (manera alternativa de ver los datos financieros). Por otra parte, desde agosto el director financiero quería ver los principales indicadores de rentabilidad (Ingresos, Ebitdas y Utilidad Neta) por marca y a nivel corporativo en una especie de card numérica.



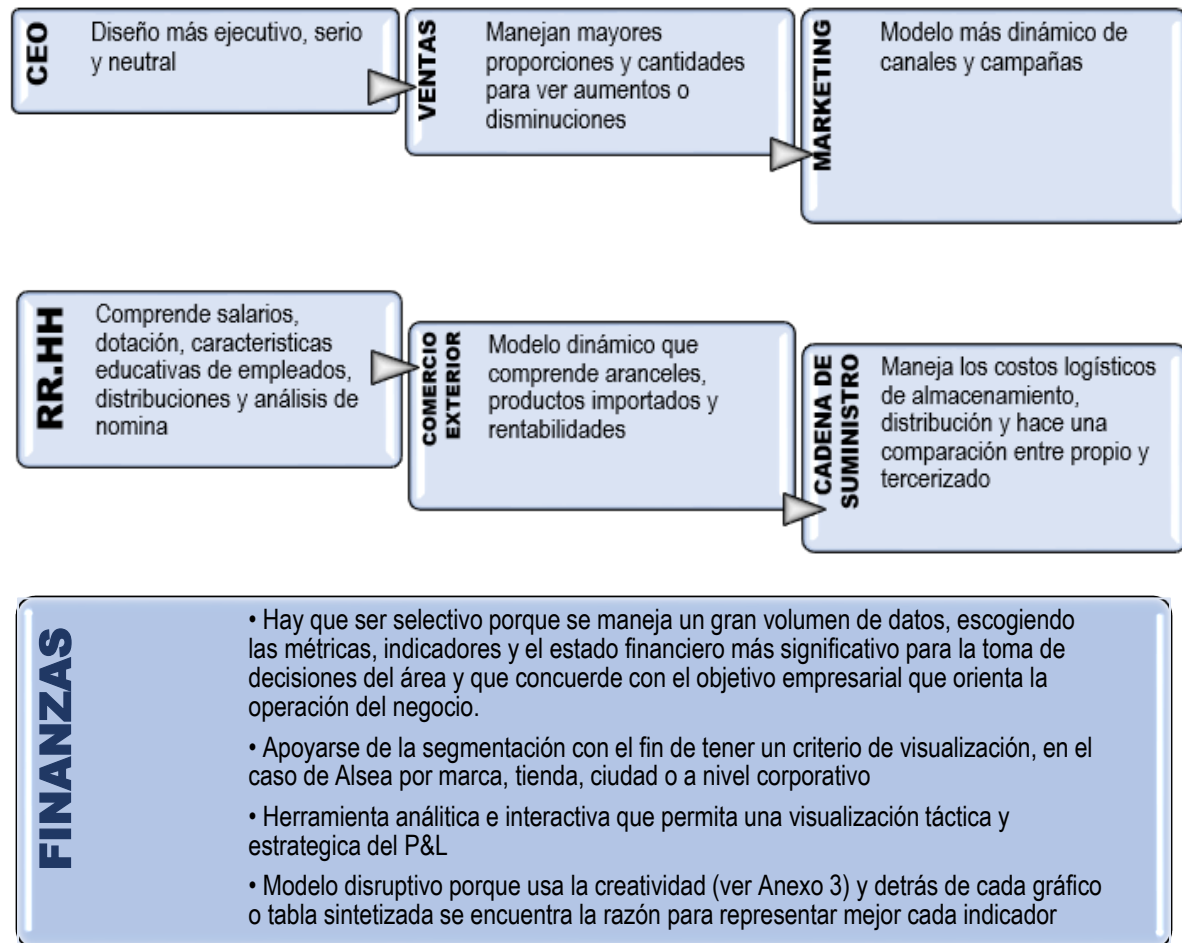


Modelo “New Dashboard Finanzas” (Anexo 5):

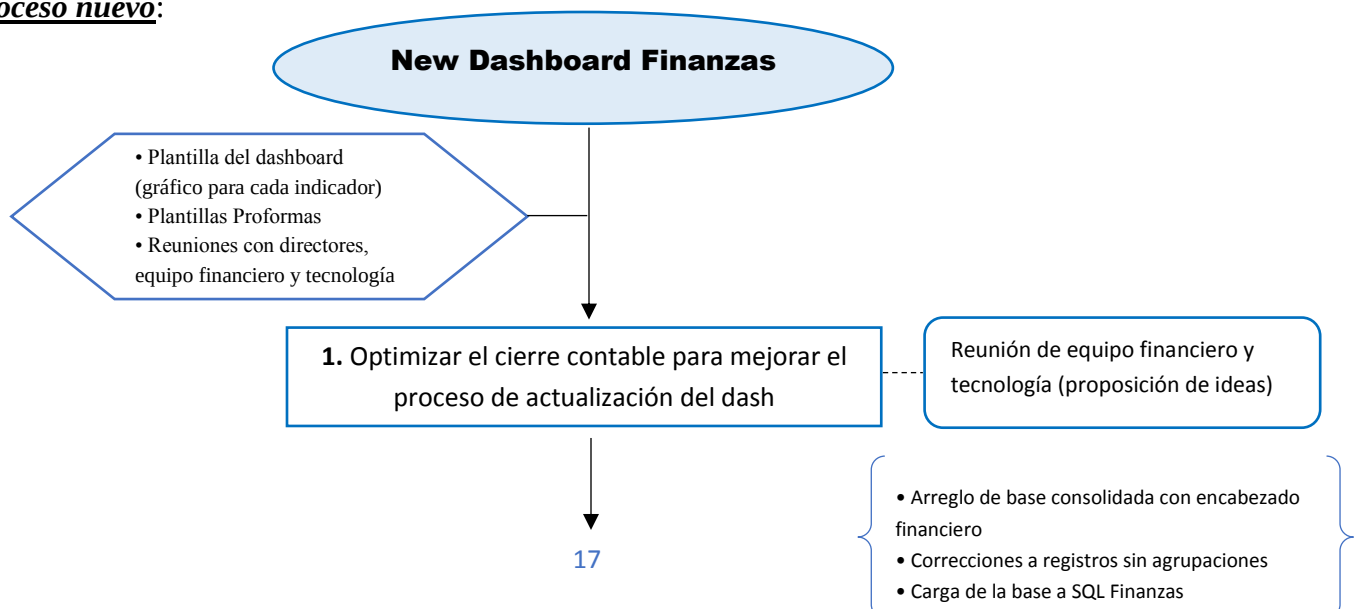
Fuente unificada de información (Anexo 4): Se construye la estructura mediante las respectivas conexiones de Power Pivot, realizando consultas de únicamente los datos que se quieren obtener, de esa manera se evita que el archivo cuente con un gran tamaño y se facilite su uso. Se tomarán tres fuentes principales para contar con una unificación de los indicadores seleccionados

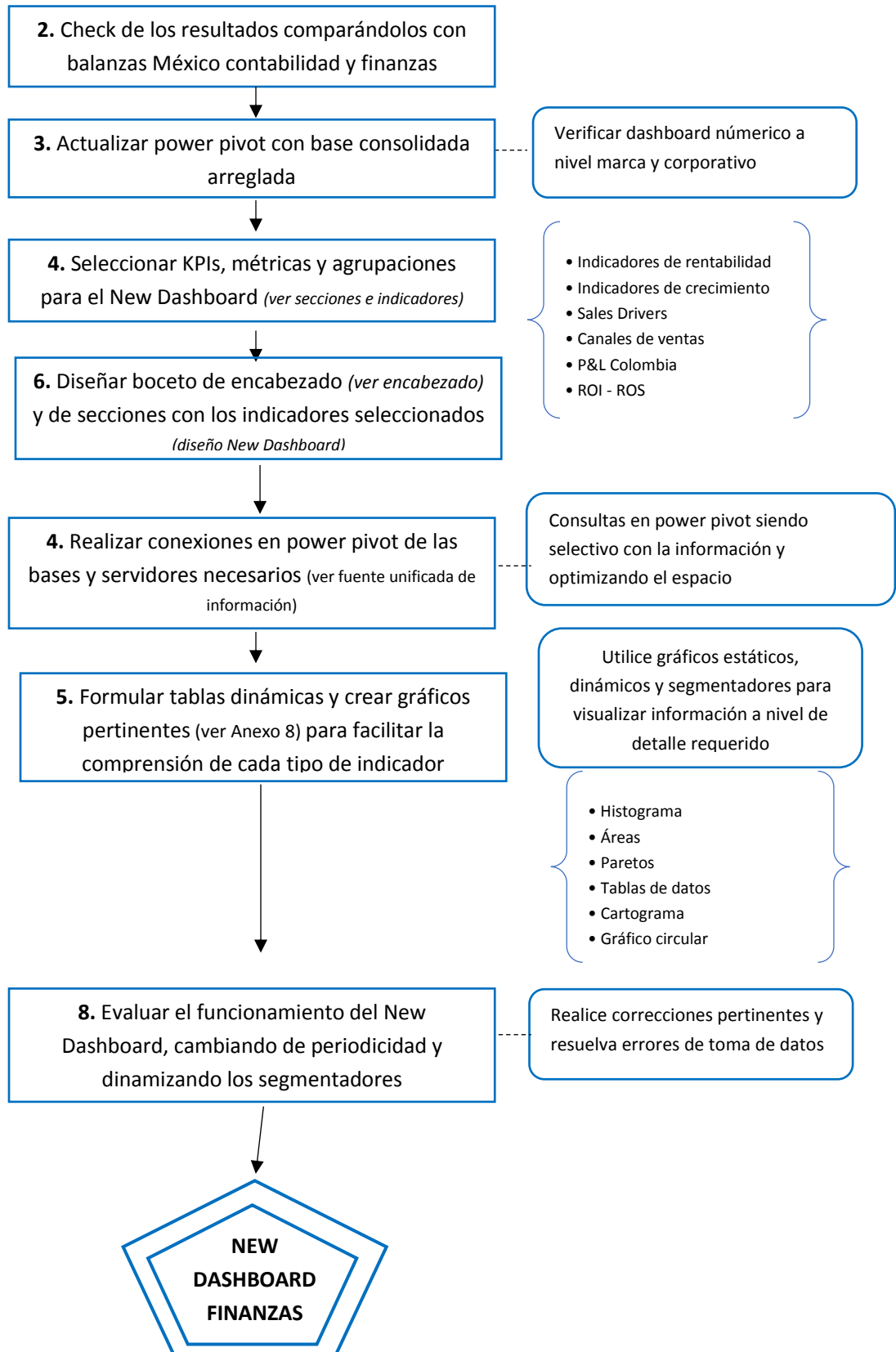
- **SQL 192.168.212.17 BD Finanzas:** Servidor principal administrado por Tecnología que contempla la base consolidada suministrada por el equipo financiero con los registros contables por marcas dadas las balanzas suministradas por la casa matriz México.
- **Infocanales:** diseñado por BI (Business Intelligence), es el servidor que cuenta con toda la información de ventas por canales (comedor, lobby, delivery con domicilios propios usando las plataformas de las marcas como Golo en Domino’s y los diferentes agregadores que maneja cada marca, Rappi, Uber Eats y Domicilios.com)
- **Latam Mismas Tiendas:** El equipo financiero de México envía cada mes los indicadores de ventas que me suministran los key drivers.

Diseño gráfico: Existen modelos generales que se pueden aplicar a todo negocio, sin embargo, hay una variedad de modelos que se eligen de acuerdo con el área, el sector al que la empresa pertenece y las métricas que se quieran visualizar. Las representaciones gráficas más comunes son:



Proceso nuevo:





Encabezado: En la parte central se encuentra el nombre de la empresa (ALSEA) junto con su logo y a su alrededor algunas imágenes que representan los segmentos que manejan en Colombia: restaurantes de servicio rápido, cafeterías y restaurantes de comida casual.



Secciones e Indicadores:

SECCIÓN I: Indicadores de rentabilidad

Es la sección más novedosa porque desde agosto fue construida por orden del director financiero, se compone de los datos financieros más significativos por marca, centro de distribución (DIA) y a nivel corporativo que representan la rentabilidad del negocio (ver Anexo 4) en el mes cerrado, a nivel acumulado y también se considera si el mes en cuestión cierra un trimestre. Los KPIs se evalúan en un periodo mensual, además de realizar la comparación en su concepto real vs presupuesto, dado en #, % y pp. Estos son:

- **Ingresos totales:** se compone de los ingresos operacionales que se derivan de las ventas de los productos en el mes, es decir sólo por concepto de bebidas/alimentos (lo que hace parte del objeto social de la empresa) y los ingresos no operacionales como los servicios intercompañía, arriendo del local, servicios de administración y otros ingresos como la venta de activos.
- **Ebitda tienda:** Indicador financiero que permite evaluar qué tan rentable fue el negocio, marca o tienda visualizando el resultado global de su gestión

- **G&A** (General and Administrative Expense): Luego de compararnos con los estados de resultado de otros países latinoamericanos como Argentina y Chile, hay una alerta en este rubro del P&L que se refiere a todos esos gastos administrativos independientes de las ventas y los costos directos pero que son necesarios para la gestión del negocio. Para Alsea se clasifica en G&A SCA referentes al Centro de Soporte (sede administrativa del grupo) y G&A UEN a todas las Unidades Estratégicas de negocio (tiendas en operación).
- **Ebitda división:** Indicador financiero que indica la rentabilidad del negocio considerando todos los gastos administrativos, otros gastos e ingresos y preoperativos.
- **Utilidad neta:** Beneficio que efectivamente le queda a los socios de la compañía, resultante luego de considerar la suma o resta de los gastos e ingresos no operacionales y los impuestos de la utilidad operacional.

Tabla sintetizada: para cada marca

- Ingresos totales, divididos en operacionales y no operacionales (especificar concepto)
- G&A discriminado por SCA y UEN

(*) Representar cada marca con su logo

Nube de datos: a nivel corporativo con los 5 indicadores

(*)Alsea se representa con el croquis de Colombia

Gráfico de anillos: Participación por marca en ingresos totales sobre el total Colombia y gráfico combinado de Ebitda tienda y su margen

Dato real, comparación con presupuesto y AA

Segmentadores: Año / Periodo (visualización mensual, trimestral o acumulado)/Nombre Proforma Agrupada

SECCIÓN II: P&L Colombia—Profit and Loss Statement

Es el informe financiero que resume todos los ingresos y gastos que genera una tienda durante un periodo determinado, permite evaluar la rentabilidad del negocio, comparándolo con presupuesto y Año Anterior. Se compone de 10 rubros principales antes de ebitda tienda, 3 antes de ebitda división y 4 previos a utilidad neta (Ver Anexo 5).

Gráfico de líneas: Histórico mensual de datos reales por los rubros más importantes para visualizar picos

1. Ingresos
2. Costo
3. Mano de obra
4. Ocupación
5. G&A SCA y UEN

(*) Para las agrupaciones restantes, habrá un cuarto gráfico histórico con una lista desplegable del AG para seleccionar libremente y para visualizar el comportamiento mensual

Gráfico combinado: *Lineal* para visualizar Ebitda Tienda y de *Barras* para las Ventas (Ingresos de Alimentos y Bebidas)

(*) Segmentador de marca y se resalta con un color diferente último mes

Datos reales históricos, últimos 12 meses

Segmentadores: Marca / Descripción Ceco

SECCIÓN III: Canales de ventas

Son el dato de las ventas a términos reales y la participación frente a ingresos de comedor y canales de delivery, los cuales a su vez se clasifican en propios como Golo (plataforma de DP) y terceros como Rappi, Uber Eats y Domicilios.com (ver Anexo 7).



Comedor
Eat Good (Oliva)
Delivery: Rappi, Uber Eats, Domicilios.com, Propio



Comedor: Ventas Lobby (2º venta dentro de la tienda)
Delivery: Rappi y Uber Eats



Comedor
Delivery: Golo, Propio, Rappi (desde Agosto)



Comedor
Delivery: Propio, Rappi, Uber Eats y Domicilios.com

Gráfico de barras: De modo horizontal ilustrando el volumen de ventas por cada canal de delivery y comedor

(*) Representar cada canal con su logo
(*) Segmentador de marca y mes

Gráfico circular con desglose: Porcentaje de participación de comedor y total delivery, para esta categoría desglosar o abrir cada agregador o canal propio como participación de domicilios
(*) Para SBX se considera el desglose de ventas lobby dentro de la categoría de delivery

Gráfico lineal: Tendencia mensual de ventas por cada categoría (últimos 12 meses)

Dato mensual

SECCIÓN IV: Retornos Financieros

Principalmente el **ROI** - retorno de la inversión que determina si la inversión realizada en la tienda al inicio es compensada y tiene los rendimientos esperados, dividiendo el análisis en las tiendas que tienen ROI (+) para potencializar las acciones y las de ROI (-), las cuales entran en proceso de prueba durante los siguientes meses para determinar posibles errores.

ROI: Ebitda Tienda acumulado/ Inversión Inicial

Tabla y gráfico de barras: Representa las tiendas con **ROI (+)**, **ROI (-)** y **el total de marca**. Cada categoría con el número de tiendas, el ROI en \$ y la participación frente al total. Junto a estos datos, un gráfico de barras con el valor del ROI por categoría.

Gráfico de barras: Indicando el Ebitda Tienda y el ROI por ceco y para cada marca

(*) Segmentador de marca y mes

(*) Si el análisis lo requiere, se calculará el ROI a 6 y 12 meses

Dato mensual y comparación con mes anterior

SECCIÓN V: Tiendas y Ciudades

Elección de las tiendas superiores e inferiores por rendimiento en indicadores y las ciudades potenciales en el consumo de cada marca

- **Tiendas:** Orden de jerarquía por marca gracias a su rendimiento en ingresos o ebitda, share ventas y share E4W, tendencias de KPIs, vista de paretos por tienda y proveedor, por último, ranking por canales de delivery
- **Ciudades:** Resalta las ciudades de Colombia con un mayor potencial en ventas y ebitda tienda para evaluar los lugares estratégicos en el consumo de cada marca y las ubicaciones por mejorar.

Mapa de árbol: Primero un pareto tiendas por ventas y el segundo un ranking por rendimiento en ebitda o marginalidad (share E4W), donde se destaca:

1. Mejores tiendas (5)
2. Tiendas inferiores (5)

(*) Segmentador de mes y marca

Mapa coroplético: Ranking de ciudades donde se ubican por puestos entre mayor potencial de ventas o ebitda tienda tengan (Croquis de las ciudades)

(*) Segmentador de marca

Dato mensual

SECCIÓN VI: Indicadores de crecimiento

Todos esos datos que determinan el crecimiento de la marca, su posicionamiento en el mercado y su ampliación o pérdida de share. Comprende Número de tiendas propias, número de subfranquicias (sólo DP), plantas y centros de distribución (DIA), próximos cierres, aperturas y remodelaciones.

Gráfico ilustrativo: A cada título del indicador lo acompaña una mini imagen representativa, encima de esta el número de tiendas al que se refiera cada concepto con su debido porcentaje (Ejemplo: A septiembre DP contaba con 101 tiendas en total, 80 propias y 21 subfranquicias, de las cuales para ese mes abrieron 2, por lo que las aperturas representan 1,94% de la marca).

(*) Segmentador de mes y marca

Dato mensual, AA, presupuesto y crecimiento vs AA

SECCIÓN VII: Sales Drivers

Son los indicadores de ventas (ver Anexo 6) que se utilizan para ver el rendimiento de cada marca y su potencial en ingresos, México suministra la información en diferentes periodos (mensual, trimestral, semestral) en su concepto real y el % de crecimiento vs AA. Comprende los siguientes rubros:

- **Ventas:** sólo considera ingresos operacionales, pueden clasificarse en ventas totales o VMT (ventas misma tienda, es decir aquellas que llevan menos de un tiempo estipulado en operación, cada marca especifica el periodo respectivo).
- **Ordenes:** es el total de las ordenes semanales por tienda
- **AWUS:** promedio de ventas semanales por tienda
- **Ticket:** promedio del valor de la factura

Tabla: Muestra el dato mensual de cada sale driver y junto a este el crecimiento vs AA

(*) Las variaciones se muestran en porcentaje y ante este, un formato condicional que consiste en flechas de cambio que indican aumento, decrecimiento o estabilidad frente a año anterior

Sparklines: Debajo de la tabla, se destacará:

Minigráfico de líneas o columnas para presentar 12 meses anteriores (tendencia histórica) de cada indicador mencionado

(*) Segmentador de marca

Dato mensual, comparación con meses anteriores y AA

SECCIÓN TRANSVERSAL: Análisis Vertical

Para contar con un instrumento comparativo, hay un tablero que representa los resultados en el negocio al cierre mensual. Primero, los costos y gastos con respecto a ingresos (**COGS**, **%Labor**, **%Occupancy Expense**, entre otros), luego dentro de los anteriores indicadores se encuentra la comparación **vs presupuesto** y por último **vs AA** (año anterior).

Gráfico lineal: Junto con los históricos del P&L y para efectos comparativos, cada agrupación se relaciona con los ingresos totales, es de ahí que resulta las participaciones principales

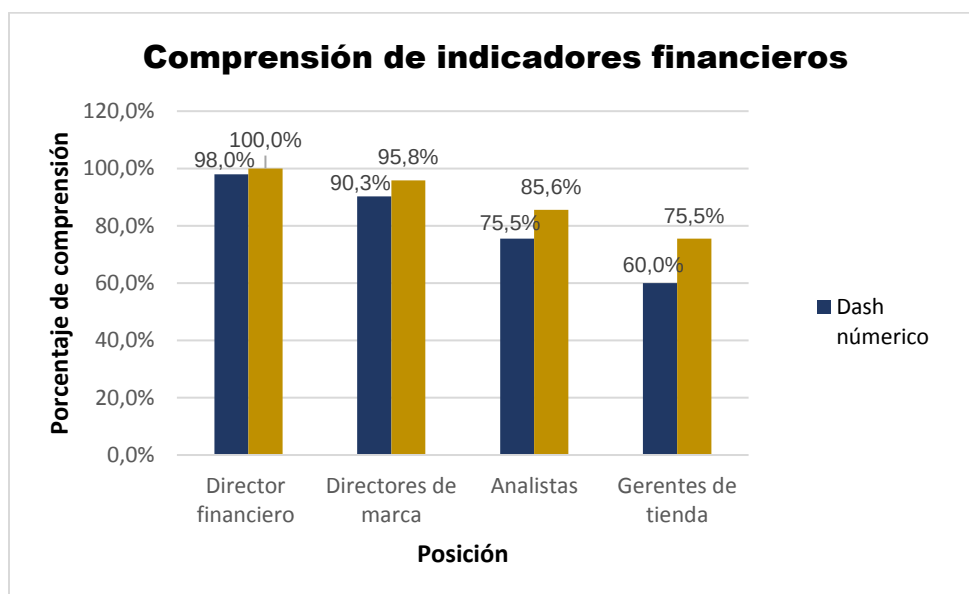
1. %COGS: Costo/Ingreso
2. % Labor: Mano de Obra/Ingreso
3. % Occupancy Expense: Gastos de Ocupación/Ingreso

(*) Segmentador de Marca

Dato mensual

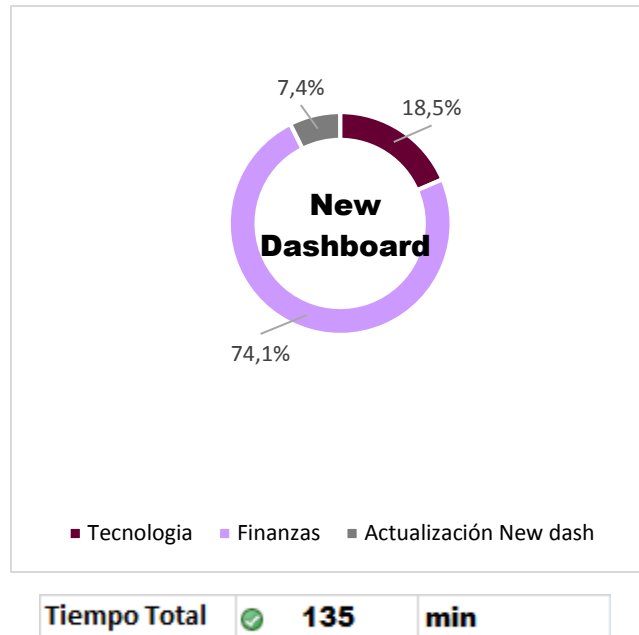
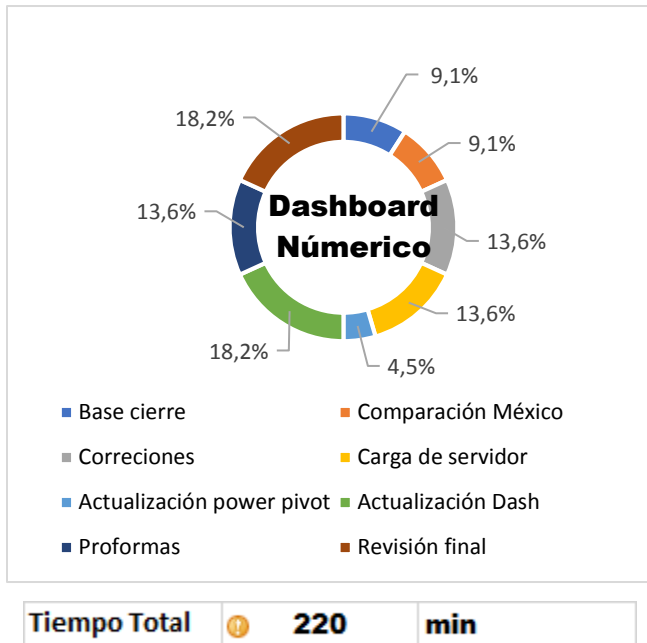
Indicadores de resultados

- Comprensión de información financiera



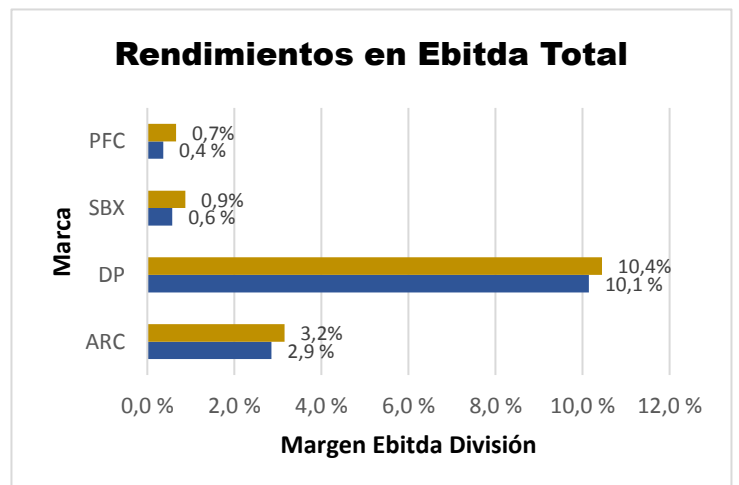
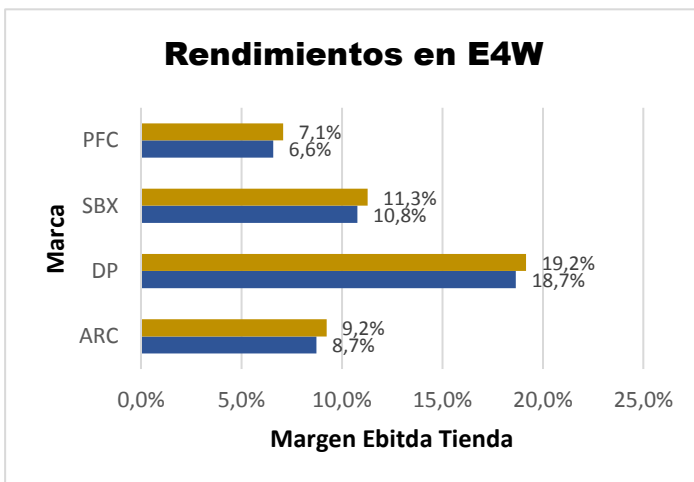
Elaboración propia

- Cierre mensual de Dashboard



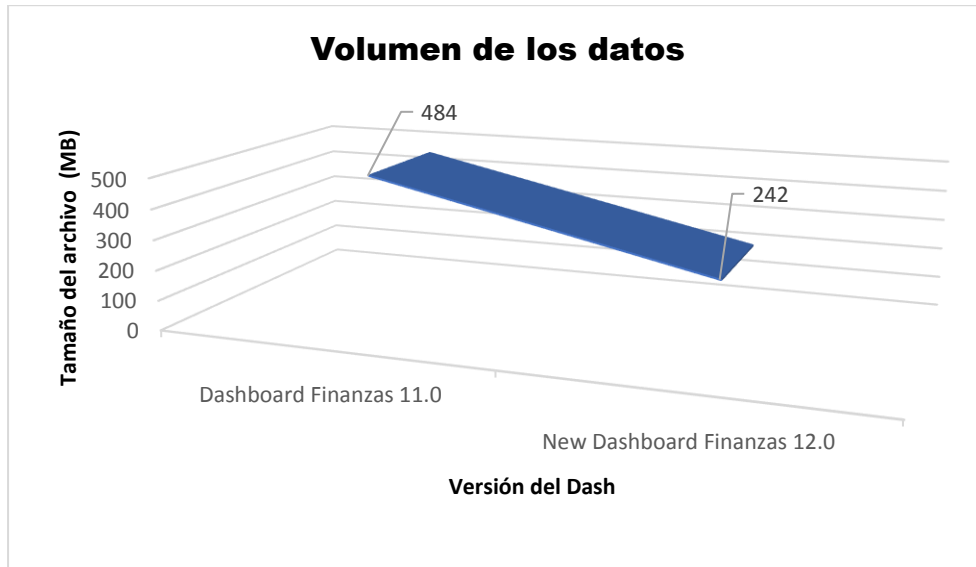
Elaboración propia

- Toma de decisiones



Elaboración propia

- Volumen de la información



Elaboración propia

SEGUIMIENTO PRÁCTICA PROFESIONAL

4.1. Resumen de prácticas profesionales

Apoyo de los analistas financieros para cumplir con el rol del área en el liderazgo del proceso presupuestal, generación de información e informes financieros y apoyo a demás áreas en la búsqueda de eficiencias de operación y evaluación de su gestión. Las actividades principales se desprenden de las tres funciones centrales del área de planeación financiera: control y gestión de presupuesto, control y gestión de inversiones y finalmente cierre mensual de estados financieros, principalmente el P&L más conocido como Estado de Resultados. De allí se desprenden tareas secundarias como la consolidación de bases de datos, reporte de ventas y regalías, provisión de publicidad, informes alternos para áreas, entre otros.

4.2. Ciclos

Ciclo 1 (10 de julio - 10 de agosto)

Actividades

Inducción Alsea: historia, código de ética y actualidad de empresa

Empalme con practicante antiguo

Apoyo a tesorería con reembolsos y actas de caja menor, contratos y tarjetas de firma, clasificación de flujos y análisis de extractos (tarjetas débito y crédito)

Entrega de cargo a analistas financieros

Logros

Dificultades

Primera presentación de la estructura del P&L a gerentes de tienda Archies (1 de agosto) Cercanía con la operación por la experiencia “vive el negocio” en Archies Pepe Sierra	Manejo intermedio de Excel Equipo de trabajo junior (tanto analistas como practicantes nuevos) Conocimiento precario de la compañía
---	---

Ciclo 2 (10 de agosto – 10 de septiembre)

Actividades

Revisión cierre contable y balanzas México pre-cierre para ajustes (analistas contables, financieros y suma México)

Supuestos macroeconómicos para Proyecciones 2020 y Forecast 2019

Cierre financiero julio: consolidación base de datos para Dashboard, cierre con proformas, presentación junta directiva, comentarios de variaciones por marca

Dictamen financiero SBX Zona G

Análisis de estados financieros (balance general y estado de resultados) subfranquicias DP por proveedor

Logros	Dificultades
Cercanía con la operación por experiencia “vive el negocio” en planta Gaitán Colaboración Sushi Master en PF Chang’s (14 de agosto) Curso de manejo avanzado de herramientas de hojas de cálculo Excel	Primer cierre financiero para equipo junior de finanzas

Ciclo 3 (10 de septiembre – 10 de octubre)

Actividades

Cierre financiero Agosto: consolidación base de datos para Dashboard, cierre con proformas, presentación junta directiva, comentarios de variaciones por marca

Informes áreas y operaciones: Cédulas para operaciones, Labor & bonos para recursos humanos

Análisis de sensibilidad para director financiero (en inglés): rentabilidad de una inversión teniendo en cuenta las variables de inversión antifraude, sin antifraude, discount rate, incrementality y los criterios de cambio eran el Valor Presente Neto (NPV) y la TIR (IRR).

Card indicadores financieros para director: ingresos, ebitda tienda, ebitda división y utilidad neta (real vs presupuesto)

Mapa de procesos para calidad: diligenciamiento de la caracterización proceso de soporte finanzas

Logros	Dificultades
Aprendizaje de formulación en Excel	No tener conocimiento de cómo realizar un análisis de sensibilidad en Excel

Ciclo 4 (10 de octubre – 10 de noviembre)

Actividades

Diccionario de datos: Nuevo proyecto de Oracle Cloud para mesas de diseño EPM Planning que consiste en el conjunto de definiciones con flujos, almacenes de datos y procesos que auxilia a los analistas para la determinación de los requerimientos del sistema (acceso inmediato)

Cierre financiero Septiembre: consolidación base de datos para Dashboard, cierre con proformas, presentación junta directiva, comentarios de variaciones por marca (PFC)

Reporte semanal de ventas DP y SBX

Cálculo de regalías DP y PFC

Logros	Dificultades
Diccionario de datos con información completa suministrada a México. Entrega de primera y segunda versión del presupuesto.	Obtención de la información por las demás áreas para diligenciar diccionario de datos. Modelos de presupuesto estandarizado para todos los países, es complejo su manejo y comprensión.

Ciclo 5 (10 de noviembre – 10 de diciembre)

Actividades

Dictamen financiero para cierre de tiendas: SBX Zona G, SBX Square y ARC Oviedo

Ajustes de Cecos y regiones en la base presupuesto 2020

Construcción del P&L por tienda para presupuesto

Estructuración del modelo de presupuesto DIA

Realización de resumen histórico contable y con proformas

Cierre financiero Noviembre: consolidación base de datos para Dashboard, cierre con proformas, presentación junta directiva, comentarios de variaciones por marca

Logros	Dificultades
Entrega de tercera versión del presupuesto Diseño de métricas históricas 2016 – 2020 por marca y empresa	Cambios del presupuesto por la complejidad de los modelos Diferenciación en fuentes de información financiera de años anteriores (Colombia vs México) Similitud base Ppto 2020 – Modelos México

CONCLUSIONES

- El sector de los bienes de consumo no básico es dinámico, por lo que está en continuo movimiento, por lo que se hace necesario que la planeación financiera tenga que salir de su panorama tradicional para no quedar rezagada con los avances tecnológicos requeridos por el mercado, que se convierten en una amenaza para la empresa. Por lo tanto, es

importante que el equipo este innovando y explotando las herramientas digitales a su alcance para estar un paso más allá de la competencia y lograr el éxito esperado en el rumbo del negocio.

- Para el área financiera, un dashboard en su concepto original además de funcionar como una herramienta interactiva digital, trabaja como fuente unificada de información que apoya a los diferentes actores involucrados en la operación (directores, analistas y gerentes de tienda) además de facilitar la creación de informes, el análisis de datos, la visualización de la situación actual, la tendencia histórica y el rumbo del negocio.
- El diseño del *New Dashboard Finanzas* es de gran utilidad para orientar la estrategia empresarial de Alsea y los esfuerzos de rentabilidad para cada marca. Por otra parte, es una herramienta que genera signos de alerta a tiempo para las tiendas críticas por rendimiento en Ebitda Tienda, Ingresos o ROI, y de esa manera se pueda crear planes de contingencia o estrategias que optimicen la operación.
- Uno de los propósitos principales del proyecto fue contar con una fuente unificada de información, a lo largo de la construcción del New Dashboard se encontraron retos de relacionados con los datos ya que siempre hay un margen de error en los registros contables del mes, por lo que la agregación de las homologaciones de cuentas y cecos juegan un papel fundamental luego de la conexión del servidor y las bases de datos mediante Power Pivot.
- Con fines de presentación a junta directiva, el director financiero y su equipo requerían de una herramienta digital que los apoyará en la presentación de resultados a mes visualizando datos e indicadores macro y analizando sus principales explicaciones (como solución surgió la idea del Dashboard gráfico), de esta manera se puede presentar un panorama general de la situación actual del negocio, como estaba y el rumbo que podría tomar, además de combatir la densidad de la presentación actual a comité.
- A partir de la experiencia como practicante de finanzas y desde mi punto de vista considero que la oportunidad principal para el área es el uso de herramientas digitales (TICs) para automatizar y facilitar los procesos operativos como los informes e información financiera mensual con el fin de optimizar tiempo que se puede destinar al análisis de resultados y el enfoque a cada marca. Además, entre las dificultades considero que la complejidad de los modelos de presupuesto por ser un formato desde casa matriz y las incoherencias de similitud de la información financiera entre Colombia y México.

ANEXOS

Anexo 1: Teorías y Lenguaje Técnico Debilidades

Burocracia

Está caracterizada principalmente por pasar mediante diferentes niveles de supervisión para la toma de decisiones lo que dificulta la capacidad de reacción ante imprevistos. Según Max Weber se trata de un sistema que contempla la racionalidad de los recursos y garantiza la máxima eficiencia con el fin de lograr las metas, para establecer el nivel necesario se tienen en cuenta cuatro factores (Martin, 2015):

- Tamaño: al ser multinacional, requiere de mayores normas para coordinar
- Ciclo de vida: empresa madura que tiene sistemas productivos depurados debido a la experiencia en el mercado
- Cultura: el área financiera se considera rígida, por lo tanto, cuenta con jerarquías definidas
- Complejidad del sector: al dedicarse a la operación y representación de restaurantes, no se enfrenta a circunstancias cambiantes lo que da espacio a una estructura burocrática.

Procesos manuales

Según Finantech Colombia (2019), empresa de consultoría financiera, tanto factores internos como factores externos pueden determinar la importancia de automatización de procesos financieros. A nivel macro se resalta la permanencia en el mercado, la toma de decisiones estratégicas basadas en datos reales, claros y confiables, finalmente la generación de empleo como aporte al crecimiento del PIB en el país. Por otra parte, a nivel micro se puede sacar un mayor provecho del conocimiento de la empresa respecto a su capacidad de gestión, alcance y cumplimiento, dedicarse mayormente a un ejercicio analítico, optimizar tiempos para dedicarlos en el apoyo a la operación y mejorar los indicadores de eficiencia y calidad del equipo financiero.

Falta de bonificaciones e incentivos

Para William (1988), la importancia de la motivación es notoria ya que hay una relación estrecha entre los niveles de satisfacción y los niveles de desempeño. Es necesario que recursos humanos considere los incentivos que cada trabajador necesita porque como lo menciona el mismo autor se ve reflejada “la actitud favorable o desfavorable que los empleados disponen a su trabajo” (William, 1988).

Varios autores coinciden en la clasificación general de los incentivos¹, la cual se puede dar como:

- Incentivos Financieros, cuando la razón fundamental son los niveles de productividad y calidad, comprende algunos programas como bonos sobre resultados, compensación por conocimientos especializados, comisiones, plan de estándares por hora, aumentos por mérito, curvas de madurez (ascensos), entre otros.
- Incentivos No Financieros, orientados al reconocimiento del trabajador por esfuerzos extra, se refiere a las placas conmemorativas, diplomas de desempeño o excelencia, menciones de honor y similares.

Presentación Junta directiva

Muguira (2018) realiza recomendaciones para presentar informes y resultados a Junta Directiva. Uno de ellos es realizar un dashboard con los KPIs más importantes, además de ser conciso y concreto con la información, es decir que los datos suministrados sean de utilidad y ayuden a entender de forma clara la situación del negocio y el posible rumbo que va a tomar.

Es importante personalizar el dashboard pensando en que los miembros interesados en la información son tomadores de decisiones, adelantarse con el envío es una buena iniciativa para evitar molestias el día de la reunión, asegurarse que el informe contemple todos los elementos y finalmente el diseño de un tablero que se centre en la junta, es decir llevar una agenda puntual para llevarla con mayor organización.

Alta Rotación del personal

Se trata de un círculo vicioso ya que las consecuencias negativas que trae impactan a empleados, candidatos, clientes y dueños. En el área existe una rotación voluntaria por lo que son los mismos colaboradores quienes deciden renunciar, las consecuencias de esta se pueden clasificar en tangibles e intangibles según Nelli Acá (2018). En primer lugar, la mala reputación que se va creando de la compañía por promocionar la vacante continuamente en el mercado laboral, además el mal ambiente laboral gracias a que hay incertidumbre entre los colaboradores lo que impacta su rendimiento, mayores costos económicos por conceptos de contratación, capacitación y todo lo que implica la entrada de un nuevo empleado. Finalmente, pérdida del know how que se ve más

¹ Sherman (1999), Werther (1995), Gómez (2001), William (1988), Chruden (1999), Davis (1995) del Marco Teórico de Capítulo II Incentivos.

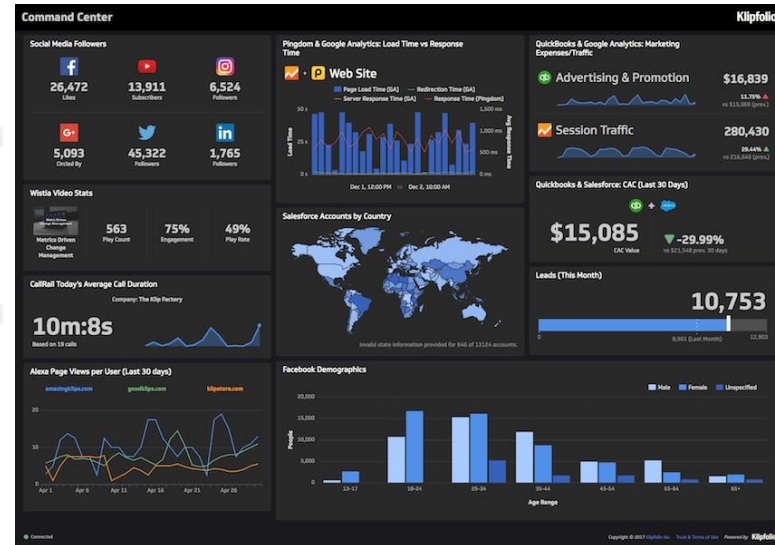
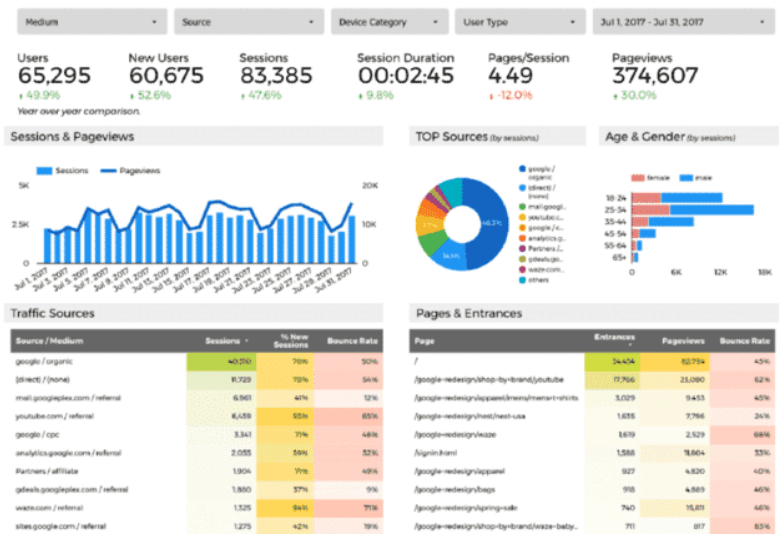
evidenciada en empresas grandes porque los empleados pierden la curva de aprendizaje que adquirieron durante la experiencia (Aca, 2018).

Anexo 2: Estrategias DOFA

Estrategias FO	Estrategias FA
• Fuente de información unificada conectando bases de datos y servidor Sql BD Finanzas de forma dinámica y gráfica para facilitar comprensión de información financiera por parte de operaciones • Construir equipo de trabajo financiero sólido (directores, jefaturas, analistas, practicantes)	• Esfuerzos conjuntos entre marketing y finanzas para darle mayor reconocimiento a las marcas y de esa manera cumplir con los resultados financieros • Replantear la cultura laboral, funciones operativas y analíticas del área entre equipo directivo y analistas • Contratos que establezcan alianzas sólidas con los canales de delivery más reconocidos por marca para optimizar ingresos
Estrategias DO	Estrategias DA
• Contratación de cargos medios (jefaturas) logrando agilidad en toma de decisiones • Bonificaciones y estímulos laborales que se adecuen a los recursos de la empresa para incentivar el cumplimiento del presupuesto. • Incentivos según las necesidades del área financiera que beneficie al trabajador al mismo tiempo que a la empresa, motivaciones explícitas y controlables • Reglas para los planes de incentivos: se otorgan de acuerdo con el desempeño personal o grupal, sueldo adecuado al puesto, compensaciones contempladas en los gastos de la empresa (Sherman, 2001)	• Automatización de procesos financieros (FPA) mediante programas como SAP o los sistemas ERP que permiten extracción, cotejo, workflow y consulta de información (GADE Process, s.f.) • Futura implementación de Oracle Cloud para integrar y agilizar procesos, reducir complejidad y tiempo, mayor seguridad en la información y apostarle a la diferenciación (Power Data, 2018) • Determinación de indicadores y estados financieros clave para que permitan concretar la presentación para Junta Directiva y permita un ejercicio mayormente analítico del negocio

Fuente: Proceso Administrativo para las organizaciones del Siglo XXI (Bernal & Sierra, 2008, pág. 89).

Anexo 3: Referencia New Dashboard



Fuente: DataStudio como Dashboard de tu negocio (González, s.f.) y 6 dashboards I use daily - with live links (Wille, 2019)



Anexo 4: Estructura actual P&L

Estado de Resultados	Real YTD		Ppto YTD		Var Real vs Ppto			AA		Var Real vs AA		
	\$	% sobre ingresos	\$	% sobre ingresos	\$	%	pp	\$	% sobre ingresos	\$	%	pp
Ingresos Totales	-		-		-	-		-		-	-	
Costo Total	-		-		-	0,0%		-		-	0,0%	
Utilidad Bruta	-		-		-	-		-		-	-	
Mano de Obra	-		-		-	0,0%		-		-	0,0%	
Gastos Ocupación	-		-		-	0,0%		-		-	0,0%	
Publicidad	-		-		-	0,0%		-		-	0,0%	
Regalias	-		-		-	0,0%		-		-	0,0%	
Distribución	-		-		-	0,0%		-		-	0,0%	
Mantenimiento	-		-		-	0,0%		-		-	0,0%	
Suministros	-		-		-	0,0%		-		-	0,0%	
Otros Gastos	-		-		-	0,0%		-		-	0,0%	
Total Gastos Tienda	-		-		-	0,0%		-		-	0,0%	
Ebitda Tienda	-		-		-	-		-		-	-	
Gastos Preoperativos	-		-		-	0,0%		-		-	0,0%	
G&A SCA	-		-		-	0,0%		-		-	0,0%	
G&AUEN	-		-		-	0,0%		-		-	0,0%	
G&A	-		-		-	0,0%		-		-	0,0%	
Otros Gastos Ingresos	-		-		-	0,0%		-		-	0,0%	
Ebitda División	-		-		-	-		-		-	-	
Depreciación y amortización	-		-		-	0,0%		-		-	0,0%	
Utilidad de Operación	-		-		-	-		-		-	-	
RIF	-		-		-	0,0%		-		-	0,0%	
Participación en asociadas	-		-		-	0,0%		-		-	0,0%	
Utilidad antes de impuestos	-		-		-	-		-		-	-	
Impuestos a la utilidad	-		-		-	0,0%		-	-	-	0,0%	
Utilidad Neta	-		-		-	-		-		-	-	

Anexo 5: Card numérica

	1. SEPTIEMBRE		EBITDA TIENDA				EBITDA TOTAL				UTILIDAD NETA			
	2. Q3		EBITDA TIENDA				EBITDA TOTAL				UTILIDAD NETA			
	3. FYTD		EBITDA TIENDA				EBITDA TOTAL				UTILIDAD NETA			
	01.Ingresos	Ppto.	Real		Var. Vs Ppto.		Real		Var. Vs Ppto.		Real		Var. Vs Ppto.	
	(M\$)	Var. (%)	(M\$)	(%)	(M\$)	(pp)	(M\$)	(%)	(M\$)	(pp)	(M\$)	(%)	(M\$)	(pp)
ARC														
DP														
SBX														
PFC														
BK														
MARCAS														
DIA														
ALSEA														

Anexo 6: Sales Drivers Latam

Domino's Pizza Colombia | Resumen de Ventas Mismas Tiendas al cierre de Septiembre de 2019
Información en COP\$

Trimestre	Mes	Semana	Tiendas #	\$Ventas 19	\$Ventas 18	Vtas vs. AA	AWUS 19	AWUS 18	AWUS vs. AA	Órdenes 19	Órdenes 18	Ord vs. AA	Ticket 19	Ticket 18	Tkt vs. AA	
	Agosto	31														
		32														
		33														
		34														
	Total Agosto															
	Septiembre	35														
		36														
		37														
		38														
	39															
	Total Septiembre															
	Total 3er Q															
	Total general															



Anexo 7: Delivery & Comedor

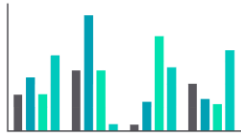
Mes	Rappi	Uber Eats	Domicilios.com	Propio	Total delivery	Comedor	Total venta marca
Enero							
Febrero							
Marzo							
Abril							
Mayo							
Junio							
Julio							
Agosto							
Septiembre							
Octubre							
Noviembre							
Diciembre							
YTD							
% Part. Ingresos							
% Part. Sept	●	●	●	●			
% Part. YTD	●	●	●	●			

Anexo 8: Tipo de gráficos

Para la selección del tipo de gráfico utilizado para cada indicador se requiere ser detallista porque de esa manera será más correcta la visualización de datos. El éxito de la herramienta está en que sea claro, compacto, que se integre con la actividad operacional y que pueda facilitar la comprensión al ser escaneado rápidamente. Además, la personalización cumple un papel fundamental y está sujeta a las preferencias, en este caso de los directores como lo es la psicología del color y la temática de la empresa.

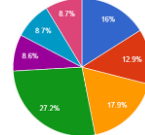
A continuación, se presentan los tipos de gráficos que se pueden utilizar en un dashboard. Las 6 primeras se refieren a las más populares para la visualización de datos según Andrés Muguira (2018), luego unos gráficos secundarios y menos utilizados pero de utilidad para el objeto de estudio. Para sintetizar la información se hará mención del uso, luego de la ventaja principal y finalmente de algunos consejos por si se elige ese gráfico

1. Gráfica de barras



- Comparación de datos relacionados (categorías)
- Tipo más popular por su facilidad de escaneo rápido

2. Gráfico circular o de pastel



- Comparación de valores relativos
- Escaneo rápido de métricas
- Agregar porcentajes por no ser evidente en cada sección

3. Mapas



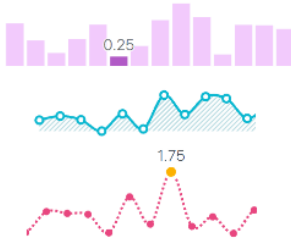
- Organización geográfica de datos
 - Útil cuando la ubicación es el criterio fundamental de la historia de datos
- (*)**Mapa coroplético:** utiliza la progresión del color (mezcla o transición), puede ser matices de más transparente a opaco, de claro a oscuro o un espectro.

4. Gráficos de líneas



- Tendencias, patrones y fluctuaciones de datos
- Visualización de datos en formato compacto y preciso
- Adecuación del color

5. Minigráficos (sparklines)



- Monitorear tendencias de una métrica en un periodo de tiempo específico
 - Manejo de variedad de métricas y tendencias
- Asegurarse que la audiencia sepa leer en este formato
- Agregar indicadores para considerar una perspectiva profunda de los datos

6. Tablas



- Organización categórica de datos en filas y columnas
 - Mostrar conjuntos de datos bidimensionales y desglosar conjunto de datos por ventana desplegable
 - Apoyarse con gráfico de viñetas, iconos o sparklines
- No es conveniente utilizarlas para muchas métricas, importante encontrar equilibrio de la cantidad de datos en este formato

Elaboración propia.

Fuente: Muguira (2017). Tu Dashboard

7. Gráfico de área



- Representa una línea de tendencia y en su parte inferior el área rellena con textura
 - Localiza puntos de datos específicos en las coordenadas del plano cartesiano
- Demuestra el desarrollo de una categoría durante un intervalo de tiempo
- Su origen está en cualquier punto del eje vertical

8. Mapa de árbol



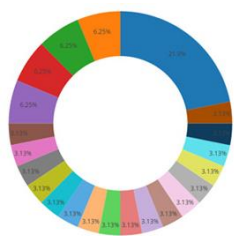
- Visión general de paretos que relacionan datos de una categoría
- dividido por segmentos y organizado en estructura jerárquica, de izquierda a derecha
- Muestra el orden de importancia de cierta categoría por el tamaño de cada sección (área rectangular)
 - Se recomienda utilizar sólo una categoría porque su lectura y comparación resulta difícil al manejar diferentes criterios

(*)**Áreas apiladas:** Se pueden acumular indicando varios conceptos

“Opción más compacta y eficiente con el espacio para ordenes jerarquicos” (Ingenio Virtual, s.f.)

(*)**Algoritmo de cuadrante:** La categoría principal es el total del área de las subcategorías (rectángulos perpendiculares).

9. Gráfico de anillos



- Gráfico de sectores que enfatiza en los valores globales
- Se centra en la lectura de la longitud de los arcos, visualizando con mayor precisión las proporciones
- En el área del centro

cutada, se puede optimizar espacio insertando el título del gráfico

10. Gráficos interactivos



- Demuestra tu propio diseño ya que es personalizado
- Cumple con el formato que el diseñador le quiera

dar dependiendo el indicador o el conjunto de métricas que quiera visualizar

- Es dinámico por lo que puedes manejar los colores y segmentadores

- Pertenecen:

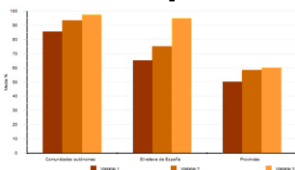
Nube de datos o mapas mentales

Gráfico de burbujas

Diagrama de flujo

Gráfico ilustrativo

11. Gráfico de histogramas múltiples



- Para utilizar dos o más conjuntos de datos que se representan de lado a lado agrupándose en categorías, visualizadas

en el mismo eje

- Comparaciones numéricas discretas entre categorías
- A cada serie de datos se le asigna un color para efectos comparativos
- La lectura resulta más difícil cuando se incluye más de 3 agrupaciones de datos

10.1. Pictogramas



- Visualización más atractiva de datos discretos

mediante iconos relacionados con el dato que se quiere mostrar

- Facilidad de lectura al tener una visión más ilustrativa de los datos
- Usar iconos claros y que se relacionen con datos de corta densidad

Elaboración propia

Fuente: Ingenio Virtual (s.f.). Contenidos Multimedia, visualización de datos

BIBLIOGRAFÍA

- Aca, N. (14 de Agosto de 2018). *Merca 2.0*. Obtenido de 5 CONSECUENCIAS DE LA ROTACIÓN LABORAL EN TU EMPRESA: <https://www.merca20.com/5-consecuencias-de-la-rotacion-laboral-en-tu-empresa/>
- Alsea. (s.f.). Recuperado el 1 de Octubre de 2019, de <https://www.alsea.net/somos-alsea>
- Banco BASE. (28 de oCTUBRE de 2015). *Grupo Financiero BASE* . Obtenido de Como la era digital está cambiando también la planeación financiera: <https://blog.bancobase.com/era-digital-cambia-planeacion-financiera-base>
- Bernal, C. A., & Sierra, H. D. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del diglo XXI*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Business School. (13 de Abril de 2017). *El blog de retos para ser directivo*. (H. Deusto, Editor) Obtenido de Gestión financiera: 10 herramientas tecnológicas: <https://retos-directivos.eae.es/10-herramientas-tecnologicas-para-la-gestion-financiera-eficaz/>
- (s.f.). *Capitulo II, Incentivos*. Bogotá. Recuperado el 13 de Octubre de 2019, de <file:///C:/Users/salabiblioteca/Downloads/capitulo2.pdf>
- Deloitte. (Febrero de 2017). *Digital Consulting*. Obtenido de La Función de Finanzas Digital: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/strategy/Las_finanzas_digitales.pdf
- Domino's. (s.f.). *Acerca de Domino's*. Recuperado el 1 de Octubre de 2019, de Nuestra Mision: <https://biz.dominos.com/es/web/public/about>
- Elósegui, T. (s.f.). *40deFiebre*. Recuperado el 12 de Octubre de 2019, de ¿Qué es un dashboard?: <https://www.40defiebre.com/que-es/dashboard>
- Finantech*. (2019). Obtenido de <http://finantechcolombia.com.co/service/automatizacion-de-procesos-financieros/>
- GADE Process. (s.f.). *GADE Process*. Recuperado el 14 de Octubre de 2019, de Automatización de procesos financieros (FPA): <https://www.gadeprocess.com/soluciones-y-servicios/automatizacion-de-procesos-financieros-fpa/>
- Grupo Nutresa. (2019). *Alimentos Al Consumidor*. Obtenido de <https://www.gruponutresa.com/grupo-de-alimentos/alimentos-al-consumidor/>
- Ingenio Virtual. (s.f.). *Contenidos Multimedia, Visualización de datos*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2019, de Tipos de gráficos y diagramas para la visualización de datos: <https://www.ingeniovirtual.com/tipos-de-graficos-y-diagramas-para-la-visualizacion-de-datos/>

- Marketing 40 de fiebre . (s.f.). *¿Qué es un dashboard?* Obtenido de Diccionario de Inbound Marketing: <https://www.40defiebre.com/que-es/dashboard>
- Martin, D. (6 de Diciembre de 2015). *Estrategia Práctica*. Obtenido de ¿Hay demasiada burocracia en mi empresa? Descúbrelo con ejemplos: <https://www.estrategiapractica.com/hay-demasiada-burocracia-en-mi-empresa/>
- Mendez, F. U. (22 de Mayo de 2013). *Domino's Pizza*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/qzygeia9id03/copy-of-untitled-prezi/>
- Muguira, A. (27 de Febrero de 2014). *Tu Dashboard*. Obtenido de Tipos de gráficas mas populares para visualización de datos: <https://tudashboard.com/tipos-de-graficas/>
- Muguira, A. (29 de Marzo de 2018). *Tu Dashboard*. Obtenido de Usa dashboards para presentar informes a la junta directiva: <https://tudashboard.com/dashboards-para-presentar-informes-la-junta-directiva/>
- Power Data. (4 de Marzo de 2018). *Power Data*. Obtenido de ¿Qué beneficios proporciona Oracle Cloud a tu empresa?: <https://blog.powerdata.es/el-valor-de-la-gestion-de-datos/que-beneficios-proporciona-oracle-cloud-a-tu-empresa>
- Wille, A. (12 de Junio de 2019). *Klipfolio*. Obtenido de 6 dashboards I use daily - with live links: <https://www.klipfolio.com/blog/6-dashboards-i-use-daily>