

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁREA DE  
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA EMPRESA FINANCIERA  
COMULTRASAN**

**MELANIE CAROLINE CHAPARRO BAUTISTA**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2014**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁREA DE  
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA EMPRESA FINANCIERA  
COMULTRASAN**

**MELANIE CAROLINE CHAPARRO BAUTISTA**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de  
Ingeniero Industrial**

**Director:**

**HÉCTOR ARMANDO BARRERA CÁCERES**

**Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA**

**2014**

# *Dedicatoria*

*Gracias a Dios que es mi fortaleza día a día.*

*A mi familia quienes siempre estuvieron junto a mí, a ellos les agradezco  
la persona en la cual me he convertido hoy, soy el reflejo del cariño y  
enseñanzas que impartieron en mi vida.*

*Y a todos los que de una forma u otra estuvieron involucrados en el  
desarrollo de este proyecto.*

*Melanie*

## **AGRADECIMIENTOS**

La Autora del proyecto expresa sus agradecimientos a la Entidad FINANCIERA COOMULTRASAN, por haber depositado su confianza en el proyecto y por la ayuda brindada por parte de los líderes de la Vicepresidencia Administrativa y Financiera.

Al director del proyecto por su orientación.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	19
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
2. JUSTIFICACIÓN	25
3. OBJETIVOS	26
3.1 OBJETIVO GENERAL	26
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
4. ALCANCE	28
5. MARCO TEÓRICO	29
5.1 BALANCED SCORECARD	29
5.2 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD	32
5.2.1 PERSPECTIVA DE PROCESOS.	32
5.2.2 PERSPECTIVA FINANCIERA.	32
5.2.3 PERSPECTIVA CLIENTE.	33
5.2.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	34
6. METODOLOGIA	35
6.1 CONTEXTUALIZACIÓN	35
6.2 CONFORMACIÓN DEL COMITÉ ESTRATÉGICO	36
6.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO	36
6.4 DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	37

6.5 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	37
6.5.1 DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD	38
6.5.2 DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	39
7. DIAGNÓSTICO INTEGRAL	40
7.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	40
7.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	42
7.1.2 CADENA DE VALOR	43
7.1.3 ALINEACIÓN PROSPECTIVA	47
7.2 MISIÓN DE FINANCIERA COMULTRASAN	49
7.3 VISIÓN DE FINANCIERA COMULTRASAN	50
7.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.	50
7.4.1 GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA	51
7.4.2 GERENCIA DE CONTABILIDAD	51
7.4.3 DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	52
7.4.4 DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN	53
7.4.5 SECCIÓN CENTRO DE INFORMACIÓN	57
7.5 ANÁLISIS DE ASPECTOS NEGATIVOS Y POSITIVOS	57
7.6 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS	58
7.7 REVISIÓN DE LAS TENDENCIAS EN EL SECTOR FINANCIERO	67
8. DESARROLLO ESTRATÉGICO	71
8.1 CONFORMACIÓN COMITÉ ESTRATÉGICO	73
8.2 DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	74
8.2.1 MISIÓN	74
8.2.2 VISIÓN	75
8.2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	76

8.3 VALORES	78
9. DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA, FINANCIERA COMULTRASAN	80
9.1 MAPA ESTRATÉGICO	80
9.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	82
9.1.2 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	84
9.1.3 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	85
9.2 DEFINICIÓN DE INDICADORES	89
9.3 MATRIZ ESTRATÉGICA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.	90
9.4 FORMULACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	92
10. PLAN DE COMUNICACIÓN	96
11. CONCLUSIONES	100
12. RECOMENDACIONES	103
BIBLIOGRAFÍA.	105
ANEXOS.....	110

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Variables Financieras a corte del mes de mayo de 2014. ....	23
Figura 2. Nivel de activos con corte a diciembre del 2013. ....	24
Figura 4. Generaciones del Balanced Scorecard. ....	30
Figura 5. Gestión estratégica: cuatro procesos. ....	31
Figura 3. Etapas metodológicas. ....	35
Figura 6. Mapa Geográfico de posicionamiento de Financiera Comultrasan. ....	41
Figura 7. Mapa de Procesos de Financiera Comultrasan. ....	43
Figura 8. Cadena de Valor de Financiera Comultrasan. ....	46
Figura 9. Plano cartesiano resultado de seis escenarios Prospectiva Financiera Comultrasan 2020. ....	48
Figura 10. Resultados “Ábaco de François Régnier” realizada en Financiera Comultrasan. ....	49
Figura 11. Esquema Organizativo de la Vicepresidencia Administrativa y Financiera. ....	50
Figura 12. Proceso Contable. ....	51
Figura 13. Diagrama de flujo del proceso de presupuesto anual. ....	55
Figura 14. Proceso Gestión de Proyectos de la Cooperativa. ....	56
Figura 15. Variables estratégicas de la prospectiva alineadas con el área administrativa y financiera y su respectiva iniciativa. ....	63
Figura 16. Variables estratégicas alineadas a las metas al año 2015 y 2020 de la prospectiva. ....	63
Figura 17. Herramienta de Software Tortoise Merge. ....	65
Figura 18. Era de la información sector financiero a través del tiempo. ....	68
Figura 19. Etapas desarrolladas en el diseño del sistema de gestión para la planificación de la estrategia sugerido por Kaplan & Norton. ....	71
Figura 20. Misión de la Vicepresidencia Administrativa y Financiera de Financiera Comultrasan. ....	74

Figura 21. Visión de la Vicepresidencia Administrativa y Financiera de Financiera Comultrasan.....	75
Figura 22. Objetivos del Área Administrativa y Financiera y de Financiera Comultrasan.....	77
Figura 23. Estructura de un mapa estratégico. ....	82
Figura 24. Mapa estratégico del área administrativa y financiera. ....	88
Figura 25 Espacio del micrositio. ....	99

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Proyectos alineados con las metas establecidas en la prospectiva. ....	64
Tabla 2. Modelo del proceso de desarrollo de la estrategia. ....	72
Tabla 3. Comité Estratégico. ....	73
Tabla 4. Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Financiera. ....	83
Tabla 5. Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Procesos Internos. ....	85
Tabla 6. Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. ....	87
Tabla 7 Variables estratégicas del área administrativa y financiera y acciones. ....	93
Tabla 8 Planes de acción respecto a cada una de las perspectivas. ....	95
Tabla 9. Plan de comunicación del área. ....	96

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Tabla de calificación de Juicio de Expertos.....	110
Anexo B. .Matriz EFI.....	112
Anexo C. Matriz DOFA.....	114
Anexo D. Herramienta de Software Tortoise construcción Misión y Visión.....	117
Anexo E. Herramienta de Software Tortoise construcción Objetivos Estratégicos. .....	118
Anexo F. Ficha técnica de indicadores perspectiva financiera.....	119
Anexo G. Ficha técnica de indicadores perspectiva procesos internos. ....	125
Anexo H. Ficha técnica de indicadores aprendizaje y crecimiento. ....	131
Anexo I. Cartilla Digital.....	136

## GLOSARIO

**BSC (Balanced Scorecard):** Sistema de gestión estratégica desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, está se ha convertido en una de las herramientas más importantes a nivel mundial para traducir la estrategia en términos operativos y transmitirla a todos los niveles de la organización. Es traducido al idioma español como CMI (Cuadro de Mando Integral).

**CAPITAL INSTITUCIONAL:** Representa el nivel de seguridad y solidez de la Cooperativa, porque mide su habilidad de enfrentar pérdidas sin afectar la posición del capital de los asociados.

**EFICACIA:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**EFICIENCIA:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**ESTRATEGIAS:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

**HARVARD BUSINESS REVIEW:** Revista gerencial publicada desde 1922 por la Harvard Business School Publishing, una subsidiaria de la Universidad de Harvard desde 1993.<sup>1</sup>

**ISI WEB OF KNOWLEDGE:** Plataforma integrada de información vía web, de la Thomson Corporation, para la búsqueda científica de información estructurada. Ofrece acceso a la Web of Science que cuenta con más de 9.200 revistas en 45

---

<sup>1</sup> HARVARD BUSINESS SCHOOL. Our History. [En línea]. Boston (Massachusetts): Harvard University. [Consultado el 25 de julio de 2013]. Disponible en: <http://www.hbs.edu/about/history.html>

idiomas diferentes en los campos de las ciencias, ciencias sociales, artes y humanidades para encontrar los documentos más relevantes del área de interés.

**MAPA ESTRATÉGICO:** El mapa estratégico es el eslabón que vincula la estrategia fundamental de la empresa (visión, misión y objetivos) con los resultados obtenidos. Es un diagrama que describe cómo una organización crea valor conectando los objetivos estratégicos con relaciones causa/efecto explícitas y se utiliza para integrar las cuatro perspectivas en el BSC.<sup>2</sup>

**MARGEN DE INTERMEDIACIÓN:** es el indicador que mide la diferencia entre los intereses que paga el banco a quien ha solicitado el dinero y los que cobra a quien se lo presta, es decir, el espacio entre captaciones como CDT y colocaciones como créditos.

**MARGEN DE SOLVENCIA:** El margen de solvencia es un indicador de las condiciones de seguridad y competitividad en las cuales se basa la confianza de sus asociados. Está determinado por la relación entre el patrimonio técnico y los activos ponderados por su nivel de riesgo y mide la capacidad de crecimiento de la cooperativa.

**PROCESO:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos entrada de resultados.

**PROYECTO:** Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado única.

**RESERVAS PATRIMONIALES:** Son apropiaciones tomadas directamente de las utilidades que se generan en cada periodo económico y su propósito es proteger el

---

<sup>2</sup> Strategy Maps. Converting intangible assets into tangible outcomes.

patrimonio contra posibles pérdidas futuras o para otros fines específicos. Estas reservas son aprobadas por la Asamblea Artículo 56 Ley 79.

**ROA:** Rentabilidad sobre los Activos.

**SCOPUS:** Plataforma integrada de información vía web de Elsevier B.V., que permite la búsqueda de información científica estructurada, la cual cuenta con una base de datos de citas y resúmenes., en una ventana de tiempo consultada a partir de 1960, de 16500 revistas revisadas por pares de las áreas de ciencias, tecnología, medicina y ciencias sociales, incluyendo artes y humanidades.

## RESUMEN

**TÍTULO:** DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA EMPRESA FINANCIERA COMULTRASAN\*.

**AUTORES:** CHAPARRO BAUTISTA, Melanie\*\*.

**PALABRAS CLAVES:** Balanced Scorecard, Mapa estratégico, factores de éxito, objetivos estratégicos, indicadores de gestión.

### DESCRIPCIÓN:

Este proyecto expone el proceso de diseñar para el área administrativa y financiera de la *Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera Comultrasan* un Modelo del Sistema de Gestión Estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard. Para el cual fue necesario definir el desarrollo estratégico y el diagnóstico general de cada uno de los procesos de dicha área, alineándolos a su vez, con los objetivos institucionales mediante la utilización de métodos como el Delphi y Mefi.

El diseño del sistema inició con una revisión de la bibliografía acerca de las metodologías utilizadas para el diseño del sistema de gestión de donde se extrajeron las etapas más apropiadas para el contexto de la organización. A partir de una metodología ya estructurada, se estableció el comité estratégico encargado de liderar, analizar y asistir el desarrollo del sistema en toda el área (sistema que podrá ser replicado para las demás unidades de la organización). Dicho desarrollo inició con el diagnóstico integral que permitió determinar los factores críticos de éxito, sirvieron de base clave para la definición de los objetivos estratégicos del área y a su vez fueron proyectados en el mapa estratégico organizados de acuerdo a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje y crecimiento). A partir de la identificación de los objetivos fue posible asignar a cada uno de ellos, indicadores encargados de medir el desempeño y la gestión de las metas propuestas.

Para finalizar, se diseñó de manera general un plan de comunicación con el fin de sensibilizar y dar a conocer al talento humano de toda el área, la visión, misión, valores organizacionales, objetivos estratégicos, indicadores y metas, obtenidos producto del diseño del modelo del sistema de gestión estratégico.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Héctor Armando Barrera Cáceres

## ABSTRACT

**TITLE:** DESIGN OF A STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM FOR THE ADMINISTRATION AND FINANCIAL DEPARTMENT OF THE COMPANY FINANCIERA COMULTRASAN\*.

**AUTHOR:** CHAPARRO BAUTISTA MELANIE\*\*<sup>3</sup>

**KEY WORDS:** Balance Scorecard, Strategic map, success factors, strategic goals, management indicators.

### DESCRIPTION:

This project presents the design process of a model of the Strategic Management System for the administrative and financial department of the Company Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera Comultrasan, based on the Balance Scorecard methodology. For which it was necessary to define the strategic development and the general diagnosis of each of the processes of the department mentioned, lining them up with the corporate goals by using methods such as Delphi and Mefi.

The design of the system began with a literature review on the methodologies used to design the management system from which were extracted the most appropriate stages for the context of the organization.

Based on a structured methodology, was established the strategic committee responsible to lead, analyze and assist in the development of the system on the entire department (system that can be replicate for the other departments of the organization). This development began with a comprehensive diagnostic that allowed to determine the critical successful factors which formed the key base to the definition of the strategic goals of the department and in turn it were projected in the strategic map organized according to the four Balance Scorecard perspectives (Financial, Customer, Internal process, Learning and Growth). From the identification of the goals it was possible to assign to each of them, indicators responsible of measuring the performance and the management of the proposed goals.

Finally, it was designed, in a general manner, a communication plan in order to create awareness and make known to the human resources of the department, the vision, mission, organizational values, strategic objectives, indicators and goals derived of the design of the strategic management system model.

---

\* Degree Project

\*\* Faculty of Physique Mechanics Engineering. School of Industrial and Managerial Studies.  
Director: Héctor Armando Barrera Cáceres

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actualmente tienen un alto desempeño en la parte táctica y operativa, sin embargo, para lograr el éxito organizativo es necesario implementar un sistema de gestión estratégica, capaz de integrar y alinear los procesos con la estrategia (citado por Norton y Kaplan<sup>4</sup>).

Estos procesos en la mayoría de las organizaciones actuales se llevan a cabo de una forma diversificada, donde sus equipos de trabajo están mucho más cerca del cliente. Kaplan y Norton<sup>5</sup> afirman: “Estas organizaciones reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos” (p.9).

La acertada ejecución de esta herramienta estratégica logrará establecer procesos de seguimiento, análisis, medición y mejorar en el sistema de gestión estratégica del área de administración y finanzas.

La formulación y la implementación de la estrategia se han convertido a través del liderazgo, en la base de partida que necesitan tanto directivos como colaboradores en una organización.

Es entonces el Balanced Scorecard la herramienta de gestión que permite traducir y comunicar la estrategia en un lenguaje simple, convirtiéndose en el sistema que requieren las organizaciones actualmente. Existen famosos casos de implementación por ejemplo, Ericsson Enterprise, HP Services (Servicios de Hewlett-Packard), Pronto Wash, Chemical Bank, Verizon Communications, Ricoh,

---

<sup>4</sup> KAPLAN y NORTON. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral Para implantar y Gestionar su estrategia. Gestión 2000. Barcelona, 2da edición. 2009.

<sup>5</sup> KAPLAN y NORTON. “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral”. (The strategy focused organization). Harvard Business School Press. 2001.

Scandinavian Airlines System (SAS), Xerox, Automóviles Volvo, Motorola's Government and Enterprise Mobility Solutions, Unibanco, Mobil, Ciudad de Charlotte, etc. Norton y Kaplan<sup>6</sup> afirman: "El éxito viene de hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo" p.9.

Según los Consensos logrados por los autores investigando el tópico de la gestión organizativa a través de los años, el concepto de Balanced Scorecard surgió en 1992 como una herramienta para la toma de decisiones, en 1996 llegó a ser una herramienta de gestión integral, en el año 2000 se estableció como una metodología de gestión integral a nivel organizativo, en el 2006 se manifestó la necesidad de alinear comportamientos y sistemas en la organización que entiendan a la perfección la estrategia para que la puedan llevar a cabo con un mínimo de errores, así que surgió el Alineamiento. (Ruíz, Guzmán, De la Rosa, 2008, p. 27) Proporcionando como resultado de estos ejercicios cuatro perspectivas que controlan el desempeño organizativo, 1) Financiera: La estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista, 2) Cliente: La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente, 3) Proceso Interno: Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas, 4) Aprendizaje y crecimiento: Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización. (Norton y Kaplan<sup>7</sup>, 2001, p.31).

Sin embargo, en el contexto nacional la sofisticación de negocios y la dinámica de los mercados es más estática, esta afirmación está basada en los datos arrojados por el informe global de competitividad emitido por World Economic Forum<sup>8</sup> en el cual, Colombia ocupa el puesto 69 de 148 países, donde se evidencia claramente

---

<sup>6</sup> KAPLAN y NORTON. "Como utilizar el Cuadro de Mando Integral". (The strategy focused organization). Harvard Business School Press. 2001.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> The Global Competitiveness Report 2013 – 2014 [en línea] (2013), pg. 158. [consultado 10 de Marzo 2014].  
Disponibile en <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf)>

que la preparación tecnológica y la innovación son los factores críticos del país. Por lo tanto, los modelos de sistemas estratégicos en esta economía emergente son limitados. A pesar de esto, en Colombia las primeras empresas que implantaron esta herramienta fueron multinacionales, como Kimberly Clark y ExxonMobil. A medida que pasaba el tiempo casos exitosos en el país obtuvieron reconocimiento, tales como: Fiberglass Colombia, La Federación Nacional de Cafeteros, La fuerza Aérea Colombiana, Ecopetrol, Isagen, EPM (Bogotá), etc.

Por ello, el objetivo de este proyecto es diseñar un modelo de Balanced Scorecard para la organización Financiera Comultrasan, en el área administrativa y financiera. Estructurando las cuatro perspectivas en cada departamento de los que conforman el área y así contribuir a la innovación y mejora de las habilidades de los colaboradores en los procesos internos, gestionando eficazmente las alianzas dentro del área. Así mismo, fijar objetivos específicos (“Cómo”) en donde en el proceso de formulación garanticen la satisfacción de los clientes y por ende la generación de rentabilidad.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Financiera Comultrasan tiene el objetivo estratégico de transformarse en una organización altamente competitiva. Por tanto, es necesario proveer innovaciones en la gestión organizativa, que le permitan la planificación de sus actividades a largo plazo. La generación de estas nuevas ideas, la adopción de mejores prácticas empresariales y el análisis del futuro, contribuirán a mantener el liderazgo de ser la cooperativa financiera que fomenta el desarrollo de Santander y el país.

Actualmente el sistema financiero mejoró sus resultados en el primer semestre del presente año. De acuerdo a la superintendencia este comportamiento fue compensado por el desempeño de la cartera, que registró un crecimiento del mes de junio al mes de julio. La cartera bruta del sector cooperativo en el primer semestre de 2013, ascendió a \$9,7 billones.<sup>9</sup>

En Colombia el sector financiero está conformado por entidades públicas y privadas que desarrollan actividades relacionadas con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación del país. En forma específica, Financiera Comultrasan pertenece al sector cooperativo con actividad financiera de ahorro y crédito. Al corte del tercer trimestre del año 2013 pertenecen seis cooperativas financieras, un organismo cooperativo de grado superior de carácter financiero, vigilados por la Superintendencia Financiera de Colombia; y ciento ochenta y cuatro cooperativas de ahorro y crédito, vigiladas por Superintendencia de la Economía Solidaria<sup>10</sup>.

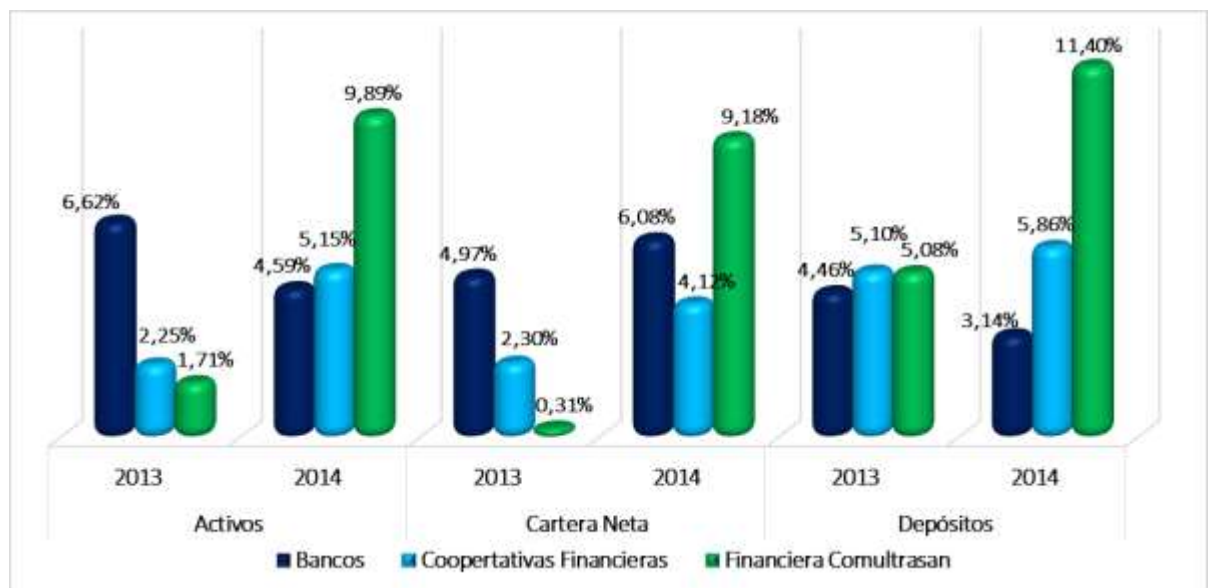
---

<sup>9</sup> El sector cooperativo cierra el primer semestre con cartera bruta de \$9,7 billones. En: El Economista América. [en línea]. 19 de Septiembre de 2013; [consultado 28 septiembre de 2013]. Disponible en <<http://www.economistaamerica.co/economia-eAm-colombia/noticias/5157143/09/13/El-sector-cooperativo-cierra-el-primer-semestre-con-cartera-bruta-de-97-billones.html>>

<sup>10</sup> Cenicoop. (2013). *Desempeño sector cooperativo Colombiano 2012*. Bogotá

No obstante, en forma general, la entidad debe competir en el sector financiero con los establecimientos de crédito, es decir, los bancos, las compañías de financiamiento comercial, las corporaciones financieras, los organismos de grado superior, y las instituciones oficiales especiales. En el transcurso del año 2014 los bancos han presentado un decrecimiento en las principales variables, con relación al 2013. Por otra parte, las cooperativas muestran un incremento en sus variables. Sin embargo, Financiera Comultrasan registra un crecimiento significativo en el primer trimestre del 2014 comparado con el mismo período del 2013 (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

**Figura 1. Variables Financieras a corte del mes de mayo de 2014.**



Fuente: Superintendencia Financiera (mayo 2014). Balances Financiera Comultrasan (mayo 2014).

El nivel de activos creció 40.795 millones, equivalente al 5.09% de crecimiento a corte del mes de diciembre de 2013 con 842.654 mil millones de pesos, con un cumplimiento presupuestal del 90,28% como se observa en la siguiente figura.

**Figura 2. Nivel de activos con corte a diciembre del 2013.**



Fuente: Departamento de Planeación, Financiera Comultrasan (2013).

Debido a la necesidad de convertirse en una empresa líder a nivel nacional, en la cooperativa se realizaron algunos estudios cuyo objetivo es asegurar un sistema de Administración Financiera, basado en Riesgos que involucre todos los procesos de la organización, acorde con las normas nacionales e internacionales.<sup>11</sup>

Para lograr el fortalecimiento de la Estructura Financiera, la implementación del Balanced Scorecard en la Vicepresidencia Administrativa y Financiera (Gerencias de Gestión Humana y Contabilidad y los departamentos de Tesorería y Planeación) brinda un apoyo a la estrategia global. Kaplan & Norton (2007) afirman: esta herramienta estratégica permite hacer un seguimiento a los resultados financieros, monitoreando simultáneamente los avances en desarrollar las capacidades y adquirir los activos intangibles que necesitarían para el crecimiento futuro.

<sup>11</sup> Objetivo estratégico, desarrollo de estudio estratégico en Financiera Comultrasan. (2010).

## 2. JUSTIFICACIÓN

La implementación de nuevas herramientas de gestión se ha convertido en un pilar importante para crear ventajas competitivas, puesto que la dinámica del mundo globalizado trae consigo evoluciones en los sistemas estratégicos, exigiendo cambios en la administración de recursos tangibles e intangibles; para así lograr integrar los procesos internos tanto de crecimiento y aprendizaje, con los resultados financieros y de satisfacción del cliente.

El éxito de la transformación de las empresas está basado en la capacidad de traducir la visión y la estrategia en acción, por ende la ejecución del Balanced Scorecard en Financiera Comultrasan le permitirá introducir cuatro nuevos procesos de gestión, que contribuyen a vincular los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones a corto plazo (Kaplan & Norton, 2007).

La ejecución de esta metodología dentro del área administrativa y financiera obtendrá como resultado indicadores, los cuales ayudarán a los directivos medir la eficiencia de sus colaboradores, la eficacia en los procesos internos tanto operativos como de comunicación. Además, la construcción de mapas estratégicos para el área basados en factores de éxito ayudará a conseguir un alineamiento entre los objetivos estratégicos y los planes de acción que para este caso será la gestión de proyectos de la entidad.

Así mismo, de la generación de todas estas medidas de control y de gestión el área se beneficiará con la optimización de procesos, crecimiento en tecnologías a la vanguardia del sector financiero, la conformación de una cultura organizativa modelo, la concepción de estrategias para un direccionamiento adecuado y finalmente una gestión de la innovación, la cual actualmente se ha convertido en uno de los elementos más importantes en el ámbito empresarial puesto que, debido al crecimiento acelerado de las empresas el conocimiento y la rentabilidad no son suficientes recursos para mantener una ventaja competitiva en el sector.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de Balanced Scorecard para la empresa FINANCIERA COMULTRASAN en el área de administración y finanzas en donde se especifiquen por medio de indicadores los procesos, actores, herramientas y estrategias organizativas.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico integral del estado actual de la gestión de proyectos y metas establecidas en el área administrativa y de finanzas, utilizando como insumo el ejercicio prospectivo<sup>12</sup> y definiendo por medio de la aplicación de grupos focales variables estratégicas.
- Diseño de mapas estratégicos para la identificación de la relación causa efecto entre los objetivos estratégicos y acciones, integrando las cuatro perspectivas (Perspectiva financiera, Perspectiva del cliente, Perspectiva interna, Perspectiva de aprendizaje y crecimiento) por medio de líneas estratégicas.
- Diseñar el modelo de Balanced Scorecard especificando indicadores, metas y planes de acción por cada una de las cuatro perspectivas, para hacer posible la visualización del resultado de las iniciativas estratégicas.

---

<sup>12</sup> Prospectiva, Mojica (2009).

- Construir un plan de comunicación del Balanced Scorecard específicamente para que las personas implicadas en él entiendan el objetivo principal de alinear estratégicamente el área administrativa y financiera. Y cómo se enfocaron los indicadores para que los procesos internos en conjunto con la parte financiera.

#### **4. ALCANCE**

El alcance de este proyecto es el diseño de un modelo de sistema de gestión estratégica basado en la metodología de Balanced Scorecard para la Vicepresidencia Administrativa y Financiera de Financiera Comultrasan, donde inicialmente se elaborará un diagnóstico integral del estado actual del área, partiendo de un comité estratégico que ayudará a centralizar y analizar la información tanto externa como interna. Posteriormente de estas reuniones se obtendrán factores de éxito que serán el insumo principal para diseñar la estrategia adecuada que ayude a mejorar los puntos críticos del área.

Como uno de los resultados se elaborará un mapa estratégico fundamentado con la técnica estratográfica. Adicionalmente se determinarán objetivos estratégicos e indicadores en cuatro perspectivas (Perspectiva financiera, Perspectiva del cliente, Perspectiva interna, Perspectiva de aprendizaje y crecimiento), que integrarán el cuadro de mando integral para hacer posible la visualización de las iniciativas estratégicas.

Finalmente se establecerá un plan de comunicación que será una herramienta útil para hacer parte a todos los empleados del cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en el Balanced Scorecard, con planes de acción definidos por proyectos.

## **5. MARCO TEÓRICO**

A través del tiempo las empresas se han visto en la necesidad de seguir modelos de gestión que les permitan a los gerentes tomar decisiones necesarias en el momento oportuno, y de esta manera estar un paso delante de sus competidores.

En el sistema de gestión se desarrollan indicadores para medir la gestión y el rendimiento, para llegar a adoptar acciones correctivas y preventivas que permitan el desarrollo exitoso de las estrategias de la organización.

### **5.1 BALANCED SCORECARD**

La metodología Balanced Scorecard, desarrollada por Robert Kaplan y David Norton, al trabajar en un proyecto que pretendía encontrar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo para Analog Devices, una empresa del sector de semiconductores, obtuvo así sus inicios en 1992 con la publicación de “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance” en la Harvard Business Review, llegando a convertirse en una herramienta de gestión que traduce las estrategias de la empresa en un conjunto de indicadores.

Tres generaciones de pensamiento y la práctica del Balanced Scorecard se encuentran en el cuerpo del trabajo de Kaplan y Norton. Con el tiempo, el énfasis pasó de la medición del desempeño a un sistema de gestión, hasta llegar a la tercera generación donde el Balanced Scorecard se centra como un marco para la transformación de la organización. (Clinton Free, 2012, p.10)

**Figura 3. Generaciones del Balanced Scorecard.**



Fuente: Reporte Del Balanced Scorecard, Harvard Business Publishing Vol. 14 No 2 (Marzo – Abril 2012). El rol de los gráficos en la comunicación y promoción de ideas en un análisis del Balanced Scorecard, Clinton Free (p. 10).

El Balanced Scorecard es un sistema de gestión estratégico, diseñado para articular y materializar la Planeación Estratégica de la empresa (visión y estrategia), sobre la base de la de la construcción de un sistema multidimensional de objetivos de corto, mediano y largo plazo, que serán medidos, evaluados y monitoreados permanentemente por medio de un grupo de indicadores inductores y de resultado vinculados entre sí mediante mapas estratégicos, clasificados por perspectivas y alineados con la estrategia.

Esta herramienta crea una clara comprensión de la estrategia corporativa y establece responsabilidades, mientras permite administrar y monitorear proactivamente acciones y rendimientos versus objetivos corporativos. El Balanced Scorecard es diseñado con la participación activa de la mayor parte de los directivos

de la empresa, transformándose no sólo en un sistema de control sino que es de gran utilidad para la coordinación de personas y para la motivación.

El Balanced Scorecard está enfocado en diferentes procesos; el primero de ellos es la traducción de la visión, ayuda a los ejecutivos a construir un consenso en torno la visión y a la estrategia de la organización. Esta visión será cumplida través del segundo proceso que es vincular y comunicar, si es comunicada como un conjunto integrado de objetivos e indicadores, acordados por todos los altos ejecutivos, que describan los impulsores del éxito a largo plazo. El tercer proceso es la planificación de negocios puesto que al establecer metas, el Balanced Scorecard establecería la base para asignar recursos y fijar prioridades de aquellas iniciativas que signifiquen avanzar hacia los objetivos estratégicos. El cuarto paso es el feedback y aprendizaje, estos procesos se basan en la revisión de si se han cumplido las metas propuestas.

**Figura 4. Gestión estratégica: cuatro procesos.**



Fuente: Harvard Business School Publishing Corporation (2007).

## **5.2 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD**

### **5.2.1 Perspectiva de procesos.**

Para esta perspectiva se deben identificar los procesos más críticos para el logro de los objetivos trazados en la perspectiva financiera y de clientes. Esta secuencia permite a las compañías enfocar sus procesos internos en los procesos que desarrollarán dichos objetivos.

Actualmente el concepto de procesos internos va ligado con la gestión de la innovación, puesto que se basan en las necesidades del cliente y las de los accionistas en busca del desarrollo de nuevas soluciones y así, proceder a través de los procesos operativos.

La cadena de valor que se debe formar en la perspectiva de procesos contiene tres principales procesos: Innovación, operaciones y servicio postventa.

### **5.2.2 Perspectiva financiera.**

Los objetivos financieros sirven como foco para los objetivos y medidas en todas las otras perspectivas del Balanced Scorecard.

Para capitalizar el crecimiento, para la mejora y el desarrollo de nuevos productos y servicios, se tienen en cuenta la inversión de recursos; construir y expandir facilidades de producción; capacidades de producción; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución; y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes. (Kaplan y Norton, 2006, p.1)

La evolución del Balanced Scorecard, por lo tanto se debe empezar con un diálogo activo entre los directivos y las unidades de negocios, para entablar objetivos

financieros a lograr. Estos objetivos representan a largo plazo el objetivo de la organización: proveer un retorno superior basado en el capital invertido en la entidad. El Balanced Scorecard puede hacer los objetivos financieros explícitos, personalizando los objetivos en diferentes etapas de crecimiento y ciclo de vida (Kaplan y Norton, 2006).

### **5.2.3 Perspectiva cliente.**

En esta perspectiva las compañías identifican el cliente al cual dirigen sus metas institucionales, con las cuales hayan decidido competir en el mercado. Esos segmentos representan la creación de valor, cumpliendo con las expectativas del cliente. La perspectiva de cliente guía a las perspectivas de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento.

La conclusión de la formulación de la perspectiva cliente es que, los directivos deberían tener clara la idea de los objetivos del cliente y el segmento de los negocios para así seleccionar medidas de desarrollo de resultados tales como, la participación, retención, adquisición, satisfacción y rentabilidad para esos segmentos específicos. Esas medidas de resultado representan los objetivos para el mercadeo de compañías, operaciones, logística, y producto y desarrollo de los procesos de servicio. Pero, esos resultados de medida tienen algún defecto de las medidas financieras tradicionales. Estas medidas están permaneciendo empleadas y no se sabrá bien que hacer para la satisfacción del cliente o retenerlo afectando el resultado final de productividad. También, las medidas no comunican que empleados en sus actividades diarias logran los resultados deseados.

Los directivos deben identificar cuáles son los objetivos de los clientes valor y escoger la proposición de valor que se desarrollaría según esos clientes. Ellos pueden entonces seleccionar objetivos y medidas de entre tres clases de atributos que, si satisfacen, permitirán a la compañía retener y expandir el negocio con esos cliente objetivo.

#### **5.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

Es la perspectiva de la base del mejoramiento y la innovación donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si se piensa obtener resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la estructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en tres (3) áreas: Personas, Sistemas y Clima Organizativo. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, maquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

## 6. METODOLOGIA

Para llevar a cabo los objetivos específicos, el presente proyecto se desarrolló en siete etapas tal como lo ilustra la Figura 5.

**Figura 5. Etapas metodológicas.**



### 6.1 CONTEXTUALIZACIÓN

En esta etapa se observaron y analizaron los procesos del área administrativa y financiera, utilizando fuentes primarias y secundarias: personal directivo, manuales de procesos y políticas. Esto con el fin de conocer los procedimientos llevados a cabo en el área, identificando y centralizando los puntos relevantes para el desarrollo del proyecto. De igual forma se necesitó contextualizar las metodologías, herramientas y mejores prácticas del Balanced Scorecard; investigando en las bases de datos de la Harvard Business Review, en la ISI Web of Knowledge y Scopus.

## **6.2 CONFORMACIÓN DEL COMITÉ ESTRATÉGICO**

Según Michael Godet conformar un comité estratégico reduce significativamente los riesgos de incoherencia y al mismo tiempo ofrece una oportunidad de construir experiencia común, conocimiento y participación.<sup>13</sup>

Kaplan y Norton<sup>14</sup> argumentan que el elemento continuo que tiene la exitosa implementación de la estrategia es un conjunto de líderes excepcional y visionario por ende, el liderazgo sólido en los niveles jerárquicos superiores es necesario para el sistema de gestión estratégica.

## **6.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO**

La revisión del área, se realizó mediante una matriz EFI. Con la matriz EFI el enfoque consiste en revisar los cambios ocurridos con relación a las fortalezas y debilidades en los diferentes puntos clave<sup>15</sup>.

Adicionalmente, en esta etapa se realizó un análisis de la gestión de proyectos de la entidad, por medio de entrevistas con el grupo de expertos y grupos focales, se consolidó la situación actual y se identificó las necesidades del área.

Se tuvo en cuenta el ejercicio prospectivo realizado en la cooperativa con escenarios al 2015 y el 2020, puesto que de este ejercicio de direccionamiento futuro se arrojó una lista de proyectos a desarrollar.

---

<sup>13</sup> Análisis estructural: un apoyo para el modelado con dinámica de sistemas. Danny A. Quintero Posso y Sandra M. López Muriel. Revista Avances en Sistemas e Informática, Vol. 7 No.3, p (1), (2010).

<sup>14</sup> KAPLAN Y NORTON. The Exution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. (2008); p. 42.

<sup>15</sup> F. R. David, Conceptos de administración estratégica, décimo primera edición, México: Person Educación, 2008. (P. 340)

## **6.4 DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

Esta etapa fue esencial, puesto que la lluvia de ideas realizada con el comité estratégico permitió identificar los eventos principales que señalan el camino hacia el futuro, se obtuvo una mejor visión general de la interacción de las variables de la prospectiva<sup>16</sup> y una mejor comprensión de la situación actual del área.

“Cada componente del análisis estratégico identifica los problemas que tienen implicancias estratégicas potenciales” (Kaplan y Norton, 2010, p.75).

Después de realizar el diagnóstico organizativo y priorizar las variables más relevantes, se obtuvo como resultado una lista de variables objetivas y precisas, las cuales son el centro del mapa estratégico del Balanced Scorecard (Ver Figura 24).

## **6.5 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA**

Dentro del sistema mencionado los autores comienzan con la etapa desarrollo de la estrategia, a través de la cual, las organizaciones deben realizar un trabajo encaminado a definir, ¿cuál es el propósito (misión)?, ¿qué resultado espera en el futuro (visión)?, y por último ¿cuáles son los valores de la organización?, con la declaración de visión se tiene una meta y descripción de alto nivel, sobre cómo se creará valor a futuro, pero ello puede generar dificultad al resto de los funcionarios, quienes podrían no entender porque se necesita una estrategia nueva o por qué deben cambiarla para alcanzar la meta.

De forma general, el siguiente paso consiste en analizar la información interna y externa, para ello se utilizó una herramienta conocida como la matriz DOFA, que

---

<sup>16</sup> Prospectiva, Mojica (2009).Ejercicio prospectivo realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera Comultrasan, donde proyecta la entidad al año 2020.

ayudó a construir el análisis interno, identificando los problemas estratégicos que son críticos para el área.

Finalizado el proceso anterior el área procede con la definición de la estrategia. En este propósito se tiene variedad de enfoques y escuelas de pensamiento, los autores plantean que sin importar el método utilizado, la estrategia se puede traducir en lo que denominaron mapa estratégico que luego se puede transformar en operacional por medio de un BSC de objetivos, indicadores, metas e iniciativas<sup>17</sup>.

### **6.5.1 Diseño del Balanced Scorecard**

En esta etapa se desarrollaron todos los componentes que conforman el Balanced Scorecard, para ello se requirió que el comité estratégico hiciera un consenso de los indicadores tanto de resultados como inductores, que posteriormente ayudarán a medir los objetivos estratégicos propuestos y a controlar el desempeño del área. A estos indicadores va ligado una variable estratégica, la cual desencadena en iniciativas estratégicas que desplieguen las actividades, responsables e interacción entre áreas dependiendo de lo que se quiera llevar a cabo. Además de la construcción de estos indicadores, el alineamiento de los objetivos estratégicos y los planes de acción (gestión de proyectos) ayudarán a conseguir el éxito en la entidad.

---

<sup>17</sup> R. Kaplan y D. Norton, The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, Bogotá: Editorial Planeta Colombia S.A, 2010. Pg 57- 93

### **6.5.2 Diseño del plan de comunicación**

En esta última etapa se definió un plan de comunicación adaptado al área Administrativa y Financiera, fue necesario trabajar conjuntamente con el área de comunicación para alinear estratégicamente el diseño del cómo se iban a transmitir las estrategias a los colaboradores y además establecer planear y hacer parte a todos los empleados del área de los objetivos estratégicos, metas que se quieren lograr.

## 7. DIAGNÓSTICO INTEGRAL

### 7.1 Antecedentes de la Empresa

En 1962 un grupo de hombres con visión empresarial, pensaron en la necesidad de crear un organismo de carácter financiero que funcionara paralelamente a la Unión de Trabajadores de Santander: Utrasan UTC. Fue así, como 33 asociados hicieron un aporte de \$350 de capital social y concretaron su sueño el 23 de noviembre del mismo año.

Estos santandereanos emprendedores, que formaban parte del grupo fundador, crearon otras cooperativas tales como las de confecciones, servicios asistenciales y educación. De este hecho nació la idea de agrupar en un solo bloque todas las cooperativas para que fueran de carácter MULTIACTIVA. Es así como el 21 de septiembre de 1979 en Asamblea Extraordinaria se adoptó el nombre de COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE SANTANDER “COOMULTRASAN”.

Después de 38 años, el 26 de julio de 2000, la Multiactiva y la Financiera se separaron por motivos estrictamente legales acordes con la ley 454 de 1998, en donde se exigía una especialización de actividades<sup>18</sup>.

Para la misma época en que se inicia el proceso de escisión, se presentaba la crisis del sector cooperativo en Colombia que dejó por fuera a muchas cooperativas de ahorro y crédito e incluso entidades del sector bancario, sin embargo, FINANCIERA COMULTRASAN logró superar exitosamente esta etapa. Como resultado de las lecciones aprendidas, la entidad decide mirar al futuro e inicia un proceso de

---

<sup>18</sup> FINANCIERA COMULTRASAN. INTRANET DE FINANCIERA COMULTRASAN. 2006 (en línea). [Consultado el 15 de Abril de 2013]. Disponible en: [http://intranet.comultrasan.com.co/intranet\\_nueva/institucional/resena-historica.htm](http://intranet.comultrasan.com.co/intranet_nueva/institucional/resena-historica.htm)

cambios internos, que se han llevado a cabo durante los últimos años con muy buenos resultados, al tiempo que ha logrado el posicionamiento que tiene actualmente en el país.

A través de la modificación en su estructura, nuevas estrategias de negocio, incorporación tecnológica, definiendo sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo entre otros, la cooperativa logra consolidarse como líder a nivel nacional. Al cierre del año 2013 llega a 44 agencias (Figura 6. Mapa Geográfico de posicionamiento de Financiera Comultrasan.)

Y un total de 347.781 asociados distribuidos en, Cundinamarca, Boyacá, Santander, Norte de Santander, Cesar y Atlántico. Por su nivel de activos, Confecoop en su último informe de 2012<sup>19</sup>, la ubica en el primer puesto como Cooperativa ahorro y crédito, constituyéndose como una organización muy importante en desarrollo económico de la región y del país.

**Figura 6. Mapa Geográfico de posicionamiento de Financiera Comultrasan.**



Fuente: Intranet Financiera Comultrasan.

---

<sup>19</sup> FINANCIERA COMULTRASAN. INTRANET DE FINANCIERA COMULTRASAN. 2006 (en línea). [Consultado el 15 de Abril de 2013]. Disponible en: [http://intranet.comultrasan.com.co/intranet\\_nueva/institucional/resena-historica.htm](http://intranet.comultrasan.com.co/intranet_nueva/institucional/resena-historica.htm)

### 7.1.1 Estructura Organizacional

La gestión organizacional de Financiera Comultrasan se desarrolla bajo el enfoque de la gestión por procesos, mediante el establecimiento del know how que contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

Un proceso se puede conformar de varios subprocesos, entendiendo cada uno de éstos como una actividad independiente pero interrelacionadas con el proceso.

Financiera Comultrasan define y caracteriza sus procesos en cuatro ejes:

- **Procesos Estratégicos:** Son los procesos por medio de los cuales se despliegan las estrategias institucionales, lineamientos y políticas orientadas a la ejecución de la misión y logro de la visión de la Cooperativa.
- **Procesos Misionales:** Son los procesos por medio de los cuales se cumple directamente el objeto social de la Cooperativa o aquellos de realización de los productos y/ o servicios ofrecidos.
- **Procesos de Apoyo:** Son los procesos que se desarrollan con el propósito de brindar los recursos e información necesarios para la ejecución de los procesos estratégicos y misionales.
- **Procesos de Control:** Son los procesos que permiten verificar el cumplimiento de las políticas institucionales y realizar seguimiento de los niveles de riesgo de la Cooperativa.

Los procesos identificados en la Cooperativa se representan gráficamente en el siguiente mapa:

**Figura 7. Mapa de Procesos de Financiera Comultrasan.**



Fuente: Intranet Financiera Comultrasan.

### 7.1.2 Cadena de valor

El modelo de cadena de valor permite ver la descripción del desarrollo de actividades (diseñar, producir, llevar al mercado, entregar, apoyar los productos) de la cooperativa en ella se detallan los recursos necesarios para crear valor a los clientes. Para entender de una manera adecuada la interacción entre los procesos de la cooperativa y como se genera el valor hacia los clientes, se diseñó una cadena de valor.

Las actividades se dividen en dos categorías:

## **ACTIVIDADES PRINCIPALES:**

- **Logística de entrada:** Representa la entrada de recursos, con su respectivo origen.
- **Diseño y desarrollo de productos o servicios:** Es la representación de la transformación de los recursos en el producto final. En el caso de Financiera Comultrasan son los productos que se le ofrecen al asociado y que le generaran algún valor agregado a él, por ejemplo las tasas de captación y colocación.
- **Logística de Salida (cómo accedo a los productos y servicios):** En este eslabón se especifican los diferentes canales de mercado en los cuales la cooperativa tiene presencia, la red de agencias (46), los cajeros automáticos, la red de recaudo y pagos Efecty con una amplia cobertura, el servicio de Contact Center ubicado en el edificio administrativo desde este canal también se cierran negocios con los clientes, la Fuerza Comercial Externa es una de los canales con más flujo de salida (el programa de microfinanzas representa una gran rentabilidad para la entidad). En esta actividad el mercadeo que se realiza genera el impacto en el asociado para que se acerque a llevar su producto, la publicidad que se ubica en cada una de las agencias, las campañas comerciales que se realizan a través del contact center, agencia virtual también es un canal potencial en donde existe publicidad además descripción de los productos de la entidad y se tiene acceso a los estados de cada uno de los productos que se tengan con la entidad.
- **Gestión de Asociados:** Finalmente está el servicio postventa, es la clave para la sostenibilidad en el tiempo de los asociados en la cooperativa. Depende directamente de las estrategias de atención y de servicio que se presten a los asociados la fidelización de los mismos.

## **ACTIVIDADES DE APOYO:**

- **La infraestructura de Financiera Comultrasan:** actividad de valor representa tecnología, el flujo de conocimiento y desarrollo en este eslabón es de gran importancia para la entidad puesto que a partir del core bancario se manejan las bases de datos de los clientes, a partir de los aplicativos se realizan pruebas a los productos que se lanzarán al mercado, la base de las telecomunicaciones también es importante puesto que en esta se encuentra la base para el aplicativo que utilizan las agencias y por medio de la red inalámbrica está la comunicación con la administración central.
- **Capital Humano:** En este eslabón está representado el talento humano por el cual está conformado la cooperativa, las etapas de la búsqueda, selección, contratación, evaluación, capacitación, desarrollo integral del empleado y su compensación son algunos de los aspectos que se tienen como apoyo a la infraestructura de personal en toda la entidad.
- **Protocolos de calidad:** Este eslabón es el apoyo de los suministros y de las herramientas como tal que se utilizan en cada una de las agencias para ofrecer a los asociados el producto o servicio de mejor calidad.
- **Gestión Financiera:** El apoyo de este eslabón hacia la cadena principal está dividido en varios frentes en la parte financiera, están los estudios de unidad de negocio, el apoyo contable y de tesorería a cada una de las agencias y de las áreas internas, en tanto a la contabilidad, conciliaciones, procesos, el flujo de caja, etc.

- **Investigación y Desarrollo (Innovación):** Los procesos de investigación y desarrollo en la entidad son de gran apoyo para la consolidación de productos y servicios, campañas, la apertura de nuevas agencias, etc.

En la siguiente figura se ilustra la cadena de valor diseñada para el área administrativa y financiera.

**Figura 8. Cadena de Valor de Financiera Comultrasan.**

Infraestructura / TIC (Operaciones, tecnología)				
Investigación + Desarrollo (Innovación)				
Capital Humano (Incorporación, desarrollo, retención)				
Gestión Financiera / Contable / Riesgos				
Protocolos de calidad (Procesos, compras)				
Entrada de recursos	Logística de Entrada	Desarrollo de Productos y servicios	Como accedo a los productos y servicios	Gestión Asociados
Captación de fondos: Aportes Ahorros CDAT	Agencias FCE Efecty Portales institucionales Redes de cajeros Software convenios	Aportes	Agencias FCE Redes de cajeros Agencia virtual Efecty Contac center Audio respuesta	CRM Gestión social Servicio post venta Fidelización
Cartera crediticia: Intereses		Cuentas de ahorros		
Apalancamiento financiero: Créditos externos		PAP		
Convenios: Cajeros Efecty Seguros Recaudos Transacciones		PAP mundial PAP largo plazo CDAT Ahorro Especial Comultracheque Seguros TD Convenios Líneas de crédito ETC...		
Ingresos no operacionales				

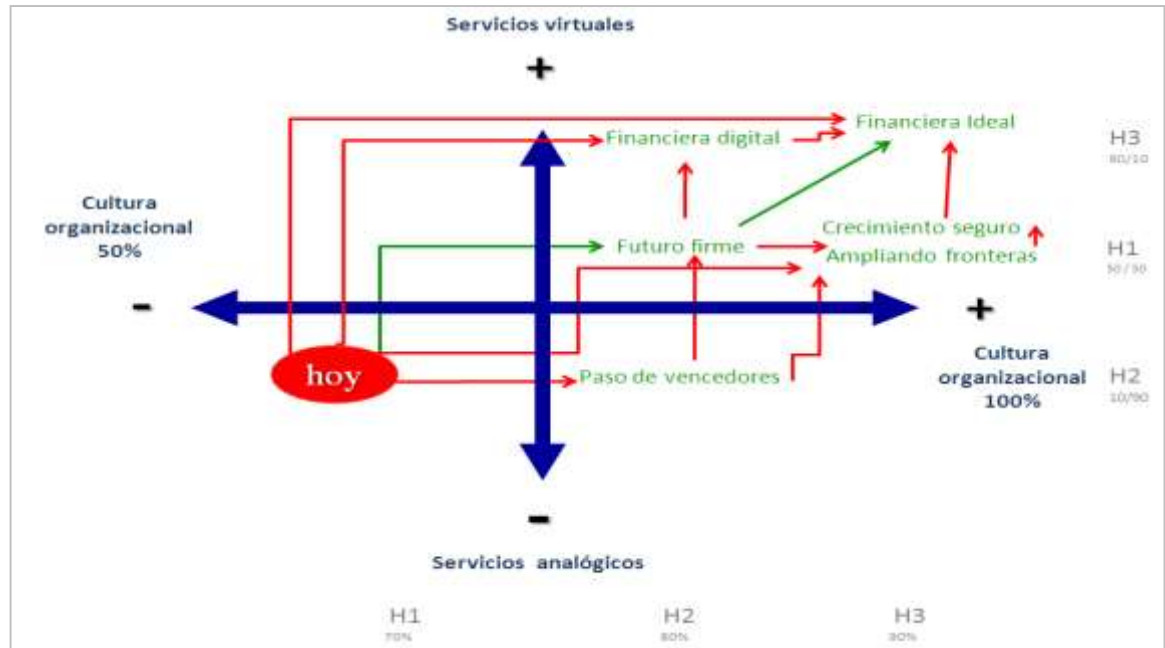
+

### **7.1.3 Alineación Prospectiva**

El éxito de la entidad es producto del esfuerzo de toda la organización, desde los funcionarios de base, directivos de nivel medio y alto, presidencia, consejo de administración, y la confianza de sus asociados, quienes han unido sus esfuerzos con el propósito de lograr los objetivos trazados. No obstante además de los resultados logrados, la cooperativa busca el mejoramiento continuo, es así como desarrolla su plan estratégico con proyección al 2020, es cual se llevó a cabo mediante la aplicación de la metodología “prospectiva” con el apoyo de expertos externos y la participación de personal de la organización. Producto de este trabajo surge la necesidad de monitorear y controlar el avance de los objetivos trazados, de tal forma que pueda gestionar debidamente la estrategia.

A continuación se muestra el plano cartesiano mostrando como resultado las combinaciones de las hipótesis de las variables a futuro diseñadas en la cooperativa, el análisis morfológico permite visualizar que los seis escenarios posibles que dieron como resultado de toda la interacción son: E1. Paso de vencedores, E2. Financiera digital, E3 Crecimiento seguro, E4. Futuro firme, E5. Ampliando fronteras y E6. Financiera Ideal.

**Figura 9. Plano cartesiano resultado de seis escenarios Prospectiva Financiera Comultrasan 2020.**



Fuente: Ejercicio Prospectivo Financiera Comultrasan 2020.

El estudio de las posibles alternativas de futuro que tendría la Cooperativa Financiera Comultrasan llevó a realizar un último análisis en el cual se solicitó a los expertos que asignaran una calificación de “recomendabilidad” de los diferentes escenarios y trayectos al futuro según su grado de conveniencia para el futuro de la entidad.

Con este propósito se recurrió a la técnica del “Ábaco de François Régnier” que utiliza un código de colores, en la figura 10 se muestra los primeros escenarios calificados por los expertos se eligió a mediano plazo el escenario “Futuro Firme” y a largo plazo “Financiera Ideal”.

**Figura 10. Resultados “Ábaco de François Régnier” realizada en Financiera Comultrasan.**

20 Financiera ideal por Futuro firme	■	■	■	■	■
23 Financiera ideal por Financiera digital y Futuro Firme	■	■	■	■	■
06 E6 Financiera ideal	■	■	■	■	■

Fuente: Ejercicio Prospectivo Financiera Comultrasan 2020.

En efecto, “Futuro firme” presenta logros moderados tanto en cultura organizacional (80%) como en virtualidad, en donde se estima que los servicios de oficina equivaldrán al 50% de las actividades con los usuarios y el otro 50% serán los procesos virtuales. Es una combinación equitativa entre virtual y analógico. Estas situaciones son susceptibles de ser logradas en el mediano plazo.

En cambio “Financiera ideal” es más exigente. Reclama un 90% de cultura organizacional y una mayor presencia de servicios digitales (90%) contra solo un 10% de manifestaciones analógicas. Pero es igualmente equilibrado porque las hipótesis de las dos variables son las más altas en cada caso.<sup>20</sup>

La alineación exitosa entre los escenarios que se quieren lograr en la prospectiva y el ejercicio estratégico del área son la clave para que la ejecución de la estrategia se exitosa.

## 7.2 MISIÓN DE FINANCIERA COMULTRASAN

“Nuestra pasión es mejorar su vida generando desarrollo social y soluciones financieras”

<sup>20</sup> Prospectiva, Mojica (2009).

### 7.3 VISIÓN DE FINANCIERA COMULTRASAN

“Su confianza y nuestro compromiso nos inspira a ser la cooperativa modelo del país con actividad financiera”.

### 7.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.

El área administrativa y financiera de la cooperativa tiene como objetivo principal administrar eficientemente los recursos financieros de la cooperativa, se encuentra constituida por la Gerencia de Gestión Humana, Gerencia de Contabilidad e Impuestos, el Departamento de Tesorería y de Planeación, (Figura 1111)

**Figura 11. Esquema Organizativo de la Vicepresidencia Administrativa y Financiera.**



Fuente: Departamento de Comunicación, Financiera Comultrasan (2013).

### 7.4.1 Gerencia de Gestión Humana

Liderar los procesos de selección, capacitación, desarrollo y retención del talento humano, a través del diseño, implementación y evaluación de programas o proyectos que afiancen la productividad y la cultura de la Cooperativa. Contribuyendo en la administración del talento humano de la Cooperativa.

### 7.4.2 Gerencia de Contabilidad

La gestión contable de la Cooperativa, se define como un sistema de información planificado y diseñado, que captura datos, los transforma y genera sus resultados con información oportuna y razonable, cumpliendo con los criterios de seguridad (confidencialidad, integridad y disponibilidad), calidad (efectividad y eficiencia) y cumplimiento.

El sistema de gestión contable se lleva a cabo por medio de cuatro etapas, en forma secuencial, como se indica a continuación: Recepción, Procesamiento, Reconocimiento y Revelación.

**Figura 12. Proceso Contable.**



Fuente: Intranet, Financiera Comultrasan. (2013).

En la primera etapa de recepción, se registra toda operación que se lleva a cabo en las agencias y dependencias de la Cooperativa, comprende la captura de información de forma automática y no automática, revisión, aprobación y aplicación de los registros que ingresen al sistema contable.

La segunda etapa de procesamiento es un proceso automático diario que incorpora las operaciones realizadas en el core financiero y demás software aplicativos al sistema contable.

La tercera etapa es el reconocimiento, es el proceso en el cual se identifica, clasifica y registra formalmente la contabilidad los hechos económicos realizados por la Cooperativa.

Los ajustes (registros) corresponden a las actividades previas a la revelación de los estados, informes y reportes contables en la cual se determinan las cifras sujetas a verificación y reclasificación.

### **7.4.3 Departamento de Tesorería**

Este departamento está a cargo de la administración de los recursos financieros de la entidad, es el área autorizada para desarrollar las funciones inherentes a esta actividad.

Las operaciones en tesorería se fundamentan en:

- Manejo adecuado de los recursos.
- Actualización permanente de las condiciones del mercado local y la situación económica mundial.
- Un proceso eficaz de programación, ejecución y control del flujo de efectivo de la entidad.

- Atender las políticas, normas, sistemas y procedimientos de control y de riesgos que sean necesarios.
- Realizar sólo operaciones activas y pasivas que se encuentren aprobadas por la ley y por el ente respectivo.
- Administración de inversiones, pago a proveedores y otros, obligaciones financieras con entidades externas.

El departamento de tesorería es la encargada de administrar la liquidez de la entidad por medio del manejo de los activos líquidos de la Cooperativa compuesto por el disponible (recursos en caja, bancos) y las inversiones líquidas.

Para un manejo adecuado de la liquidez la Cooperativa debe crear estrategias teniendo en cuenta las prioridades, necesidades y comportamiento del flujo de caja diario.

La Cooperativa en el desarrollo de sus actividades está expuesta al riesgo de liquidez, entendiéndose éste como la contingencia de no poder cumplir de manera plena y oportuna con las obligaciones de pago en las fechas correspondientes, debido a la insuficiencia de recursos líquidos o a la necesidad de asumir costos inusuales de fondeo.

#### **7.4.4 Departamento de Planeación**

Orientar la elaboración, seguimiento y actualización del plan prospectivo y estratégico de la Cooperativa, direccionar estrategias y alinear proyectos que lleven al logro de los objetivos estratégicos; orientar y desarrollar proyecciones de las principales variables macroeconómicas y financieras de la institución; dirigir el proceso de proyección de los estados financieros (presupuestos) y asegurar el seguimiento y monitoreo de la ejecución presupuestal. El departamento de planeación tiene bajo su dirección la siguiente coordinación y sección:

- **COORDINACIÓN DE PRESUPUESTO**

El Acuerdo No. 068 de 2004 (Noviembre 19) de Financiera Comultrasan establece que la Coordinación de Presupuesto es la encargada de la gestión presupuestal de ingresos y gastos de la Institución.

En esta coordinación se recopila y procesa la información para elaborar las proyecciones financieras de la cooperativa de mediano y largo plazo. Realizar seguimiento y monitoreo constante, y propender por que la ejecución presupuestal éste acorde con los compromisos que sobre los mismos asumen las diferentes áreas de la Cooperativa de acuerdo a los parámetros aprobados.

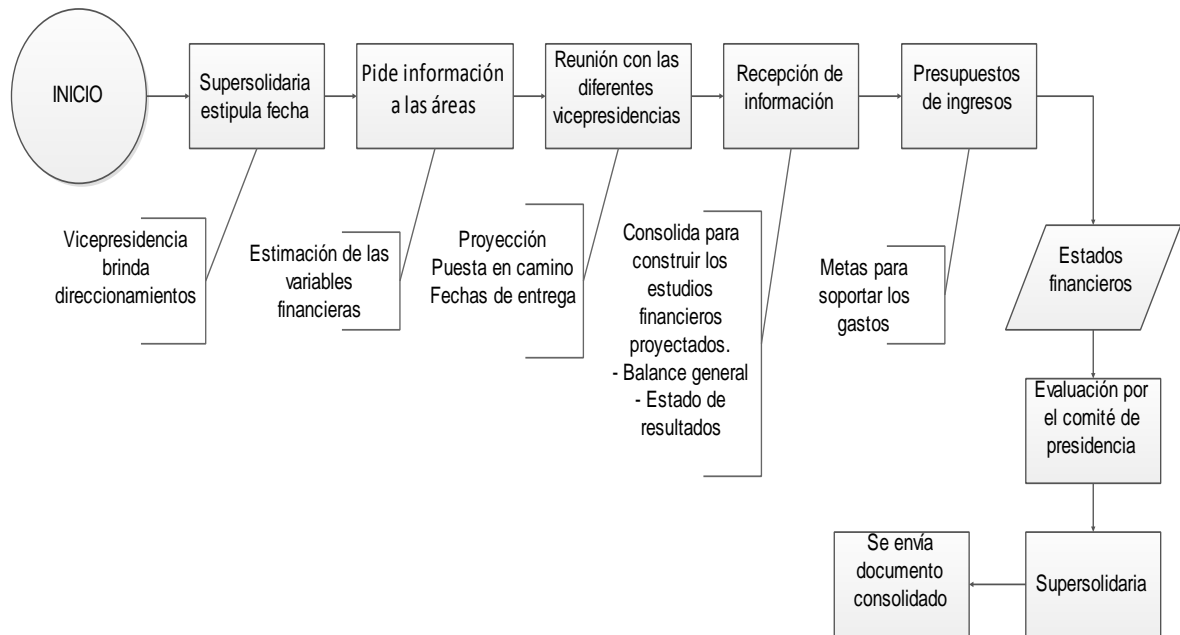
a. El presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de la Cooperativa para un periodo económico determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por el Consejo de Administración y la Alta Gerencia.

b. El presupuesto juega un papel fundamental en la planeación debido a que cuantifica en términos financieros los diversos proyectos o metas establecidos en el plan estratégico de la organización.

c. El presupuesto desempeña un rol preventivo que ayuda a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización y de control pues permite hacer una verificación de lo planeado con lo ejecutado.

d. Para la formulación del presupuesto y la proyección de los estados financieros se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: análisis del sector, entorno macroeconómico, las políticas establecidas por el gobierno en las áreas tributaria, salarial, de seguridad social y los proyectos a ejecutar por la entidad según las metas establecidas dentro de la Planeación Estratégica.

**Figura 13. Diagrama de flujo del proceso de presupuesto anual.**



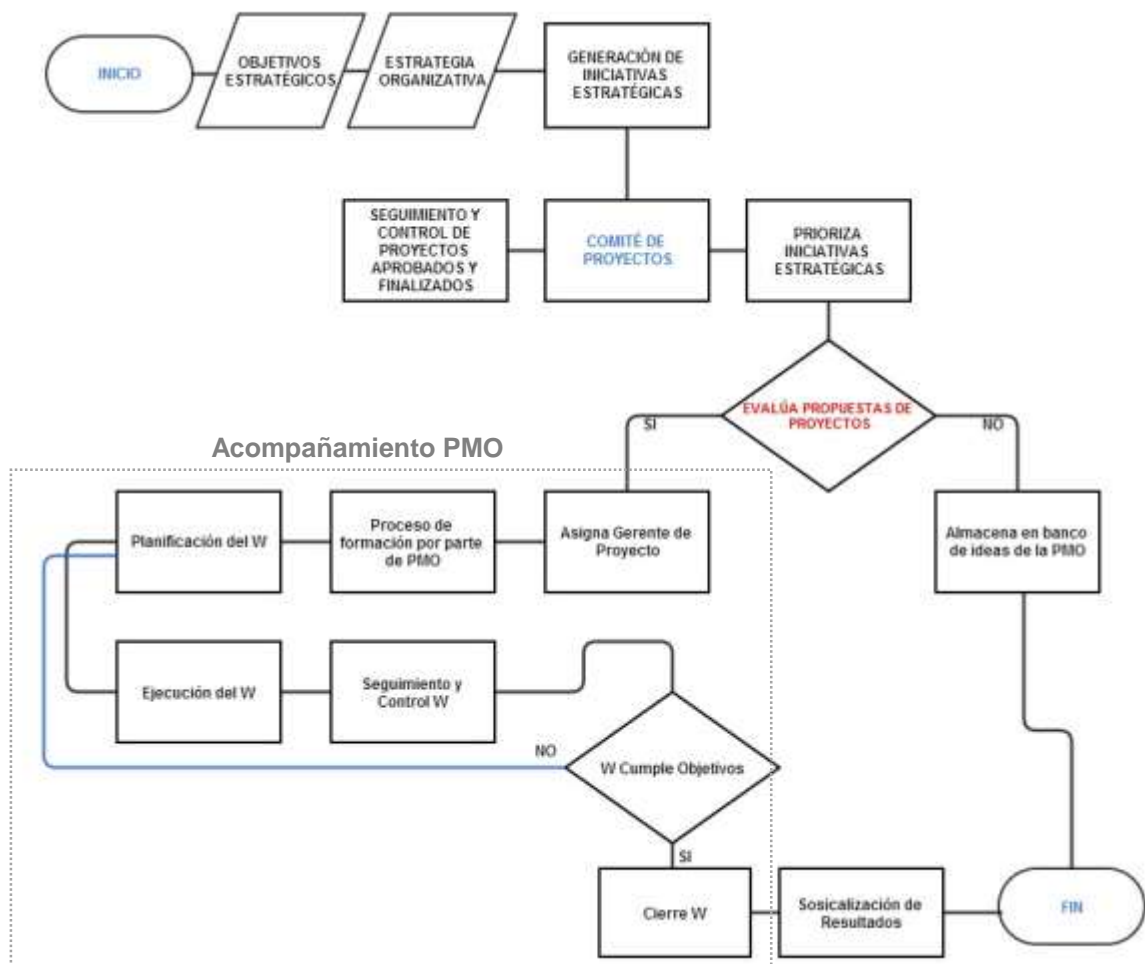
## • SECCIÓN GESTIÓN DE PROYECTOS

Es un área dentro de la Cooperativa, alineada al departamento de planeación que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de los proyectos. Dentro de sus funciones se encuentran:

- ✓ Integración de proyectos promoviendo la comunicación.
- ✓ Identificar, proponer, desarrollar y actualizar una metodología, mejores prácticas y normas para la dirección de proyectos.
- ✓ Instruir, orientar, capacitar y supervisar la gestión de proyectos.
- ✓ Asegurar el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos de la dirección de proyectos.

- ✓ Documentar lecciones aprendidas en la gestión de los proyectos de la Cooperativa.
- ✓ Clasificar, organizar y apoyar la alineación de los proyectos con la planeación estratégica de la Cooperativa.<sup>21</sup>

**Figura 14. Proceso Gestión de Proyectos de la Cooperativa.**



<sup>21</sup> FINANCIERA COMULTRASAN. INTRANET DE FINANCIERA COMULTRASAN. 2006 (en línea). [Consultado el 15 de Abril de 2013]. Disponible en: [http://intranet.comultrasan.com.co/intranet\\_nueva/mapadeprosososestrategicos/direccionamientoestrategico/instructivos/gestion\\_de\\_proyectos.pdf](http://intranet.comultrasan.com.co/intranet_nueva/mapadeprosososestrategicos/direccionamientoestrategico/instructivos/gestion_de_proyectos.pdf)

#### **7.4.5 SECCIÓN CENTRO DE INFORMACIÓN**

Liderar el desarrollo permanente de la centralización de la información, donde se valida la consistencia de la información procesada de cada uno de los reportes y coordinación respectiva con el área involucrada.

Apoyar a la vicepresidencia administrativa y financiera en la gestión de activos y pasivos, efectuando un seguimiento al comportamiento histórico.

Monitorear la evolución del margen en tasas de interés, con el propósito de apoyar la asignación de tasas tanto pasivas como activas.

#### **7.5 ANÁLISIS DE ASPECTOS NEGATIVOS Y POSITIVOS**

Se realizó un análisis de factores internos con el comité estratégico conformado en el área, quienes a partir de lluvia de ideas y criterios propios en la administración de los procesos del área, lograron determinar las debilidades y fortalezas a partir de elementos determinantes de éxito que inciden directamente en la vicepresidencia administrativa y financiera.

Recopilando los resultados de la reunión con el grupo de expertos, se implementó la herramienta de diagnóstico interno MEFI la cual permitió evaluar las fortalezas y debilidades del área usando cifras calificativas de 1 a 4 y pesos definidos por el grupo de expertos a cada factor de éxito.

Se muestra en el Anexo 1 y en el Anexo 2, los resultados obtenidos de donde se deriva un promedio total del peso establecido de 2,24 se deduce que el área administrativa y financiera requiere de un mejoramiento en los procesos internos, según la metodología evaluada la calificación está por debajo de 2,5 por ende es necesario reforzar tanto los factores positivos que ayuden al cumplimiento de los

objetivos estratégicos como el aprovechamiento de las debilidades para la generación de nuevos retos. Por ejemplo, de las variables evaluadas el personal capacitado y preparado tiene un grado de incidencia mayor que las otras fuerzas internas, puesto que, el personal capacitado brinda un valor agregado al área ayudando al constante crecimiento de ésta. Además se determinan puntos de acción fuertes como la formación de la cultura organizativa, la optimización de recursos y la entrega de oportunas respuestas entre los departamentos que conforman el área.

A diferencia, del estado actual de las herramientas tecnológicas del área que aún no cumplen con las expectativas del cliente interno. Efecto de esto son las debilidades que aún tiene la Cooperativa en sistematización de procesos, por ejemplo, aún existen formatos de facturación que deben ser llenados con rigurosidad, las esperas en análisis de resultados para verificar riesgos legales, la generación y transferencia de información con interfaces unificadas en un mismo Core, etc.

Este análisis también nos muestra oportunidades de mejoramiento basados en los puntos débiles del área donde se encuentran dos puntos críticos los cuales son la falta de generación de indicadores de gestión administrativa y financiera y el establecimiento de la misión, visión y objetivos del área.

Por ende la implementación del Balanced Scorecard como sistema de gestión estratégica que ayude a coordinar los procesos internos, controlar y reforzar tanto los puntos positivos como generar oportunidades en las debilidades.

## **7.6 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS**

Adicionalmente se desarrolló un análisis de la gestión de proyectos actual de la cooperativa que está centralizada en el área administrativa y financiera, teniendo en cuenta el ejercicio prospectivo.

Desde 1962 la Cooperativa ha evolucionado ampliamente y actualmente se encuentra en un mundo de rápidos y masivos cambios, con nuevas exigencias y desafíos que se traducen en oportunidades, esto ha obligado a la entidad a trabajar para ser más efectiva.

Debido a esta dinámica de crecimiento y con los objetivos de impulsar, organizar y mantener estos cambios evolutivos a través de proyectos, Financiera Comultrasan adoptó en el año 2012 una metodología de gestión de proyectos.

Los proyectos anteriormente mencionados son el resultado de un ejercicio prospectivo realizado en el año 2009, en ese momento Financiera Comultrasan determinaba entrar al terreno del futuro con el objeto de transformarse en una organización aún más competitiva, desarrollando nuevas ideas y analizando el porvenir de tomar nuevos caminos y nuevos horizontes<sup>22</sup>.

El estudio prospectivo comenzó por la realización de un estado del arte, con el ánimo de describir las características más sobresalientes de su comportamiento, la prospectiva propuso el diseño de diferentes escenarios e imágenes de futuro para elegir entre ellas la más conveniente. Después del estado del arte se llevó a cabo un estudio de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, de donde se extrajo, los cambios tecnológicos susceptibles de ser llevados y apropiados al medio. Como resultado del análisis morfológico realizado en Financiera Comultrasan, resultaron las siguientes 14 variables estratégicas, de las cuales se analizó su estado actual en la entidad. Sin embargo se profundiza aún más en las variables que incide la optimización de procesos y alineación del área administrativa y financiera.

---

<sup>22</sup> Mojica, Francisco. Universidad Externado de Colombia (2009).

- **Gobernabilidad:** Es el conjunto de relaciones entre los diferentes actores de una organización que caracterizan su manejo y funcionamiento. Actualmente, existe armonía en el desarrollo y desempeño de las funciones de los distintos organismos y personas que integran la Cooperativa.

- **Responsabilidad social:** Es un proceso sostenible donde la Cooperativa se compromete e impacta positivamente a la comunidad a partir de proyectos que buscan elevar su calidad de vida.

Actualmente la Cooperativa en forma directa y por intermedio de la Fundación, el Colegio Gimnasio Superior y el Club Deportivo atiende actividades culturales, de salud, deportivas, educativas y de desarrollo de la región. Así mismo, en asocio con entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales, adelanta programas especiales en beneficio de la población.

- **Imagen institucional:** Es la percepción que tienen nuestros asociados y público en general, respecto a la entidad. Actualmente se tiene una imagen sólida en el departamento de Santander, generando credibilidad y confianza.
- **Vigilancia de la Superintendencia Financiera:** Es un mayor nivel de supervisión especializada de la actividad financiera. Actualmente, estamos vigilados por la Superintendencia de la Economía Solidaria, preparándonos para asumir el cambio de ente de control.
- **Sistema de crédito:** Es la metodología de asesoría, análisis y aprobación del crédito mediante la adaptación de técnicas y herramientas avanzadas.<sup>23</sup>
- **Bases de datos:** Es el proceso que permite optimizar los niveles de actualización y calidad de los datos requeridos para el análisis de la información y el diseño de estrategias Institucionales. Actualmente, existe un sistema medianamente estandarizado de generación de información y adicionalmente el proceso de actualización requiere de un control y seguimiento permanente. El 43% de los asociados tiene información actualizada y el 49% de las cuentas de ahorro están activas.

---

<sup>23</sup> Ibíd., p.73.

- **Desarrollo de nuevos productos:** Es el diseño y puesta en marcha de servicios financieros que pueden ser ofrecidos por la entidad, acorde con la normatividad y la necesidad del mercado, tales como: CDT, Créditos para el sector rural línea Finagro, Bonos, Operaciones de compra y venta de divisas. Actualmente, se adelantan las operaciones permitidas a las Cooperativas de Ahorro y Crédito. La línea de créditos para el sector rural con recursos Finagro fue recientemente autorizada y aún no ha sido implementada.
- **Cobertura:** Es el espacio que abarca la cooperativa en la prestación de sus servicios por medio de los canales de comercialización físicos y virtuales. Actualmente la cooperativa dispone de agencias, fuerzas comerciales externas e internas, cajeros electrónicos y convenios comerciales.
- **Flexibilidad del Core bancario:** Es la capacidad de la herramienta tecnológica para adaptar los nuevos parámetros y condiciones de los productos, servicios y exigencias regulatorias.  
Actualmente se cuenta con un core bancario con parametrización estándar y limitada respuesta a los diferentes requerimientos de las áreas en la innovación de productos y exigencias legales.<sup>24</sup>
- **Seguridad informática:** Consiste en asegurar que los recursos del sistema de información (material informático o programas) de una organización sean utilizados de la manera que se decidió y que el acceso a la información allí contenida así como su modificación sólo sea posible a las personas que se encuentren acreditadas y dentro de los límites de su autorización.  
Actualmente en Comultrasan el concepto está embebido dentro del área crítica del negocio pero no está formalizado como sistema de gestión.
- **Estructura financiera:** Es la composición que presenta el balance y demás estados complementarios de una organización (Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Efectivo). Actualmente, los indicadores económicos de la

---

<sup>24</sup> Ibíd., p.75.

Cooperativa se acercan al perfil de un establecimiento de crédito, alineados a los estándares recomendados por el WOCCU.

- **Cultura Organizacional:** Es una serie de características que identifican y diferencian a la “Financiera Comultrasan”. Actualmente, se está propiciando el involucramiento de todos los funcionarios en la identidad institucional, haciendo énfasis en la calidad del servicio.
- **Administración del Talento Humano:** Es el proceso que permite que la Cooperativa cuente con personal idóneo, capacitado y motivado para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

A la fecha el 87% del personal tiene un nivel de escolaridad profesional, el 66% de los funcionarios tienen una experiencia laboral menor a 5 años con la Cooperativa y el 83% de los funcionarios tiene nivel de endeudamiento menor o igual al 50%. Se cuenta con un programa de selección, inducción, reinducción, capacitación y desarrollo del personal, así como programas dirigidos al bienestar social.

- **Inteligencia de negocios:** Es el conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en la Cooperativa.<sup>25</sup>

Alineando las variables estratégicas anteriormente mencionadas con el área administrativa y financiera se dedujo en un ejercicio con el comité estratégico que las variables de la Figura 15 son las que están directamente involucradas en el direccionamiento y ejecución de procesos del área. Cada una de estas variables está alineada a un número de iniciativas estratégicas (proyectos), cuyo objetivo es cumplir con las metas establecidas en cada uno de los escenarios de la prospectiva Ver Figura 16.

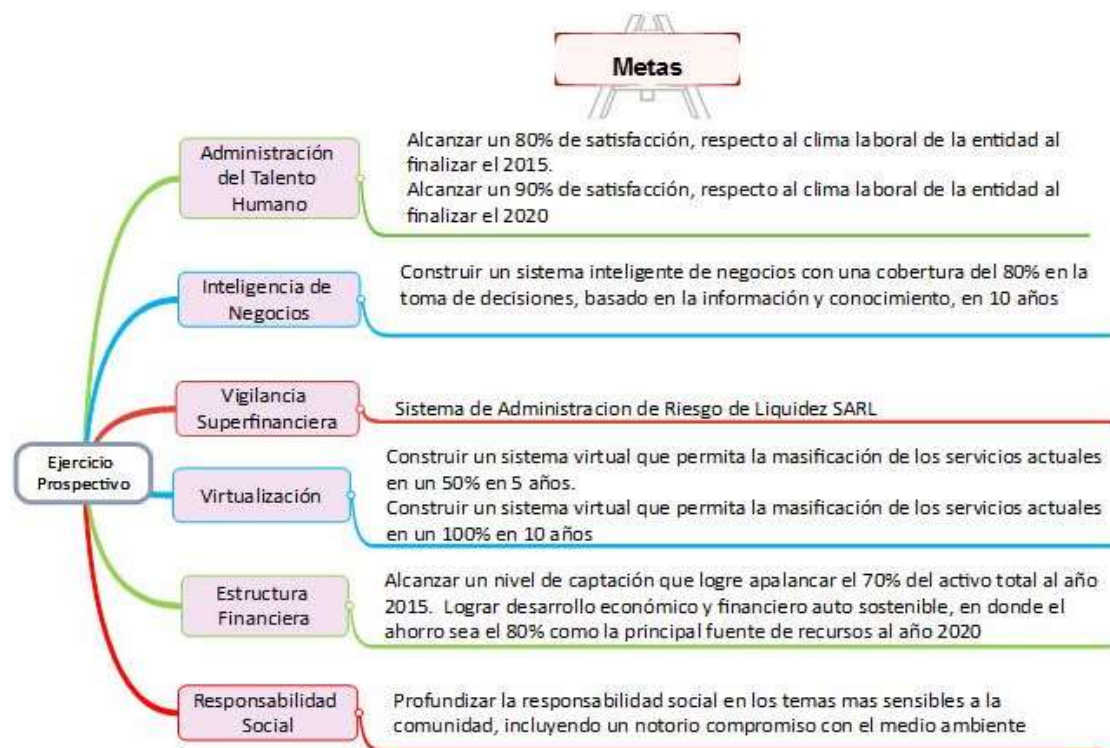
---

<sup>25</sup> *Ibíd.*, p. 78.

**Figura 15. Variables estratégicas de la prospectiva alineadas con el área administrativa y financiera y su respectiva iniciativa.**



**Figura 16. Variables estratégicas alineadas a las metas al año 2015 y 2020 de la prospectiva.**



El cumplimiento de las metas mencionadas en la anterior figura se ha estado ejecutando con el desarrollo de cada uno de los proyectos alineados a ellas, puesto que se ven materializados los objetivos a lograr. A continuación, se muestra un balance de los proyectos formalmente cerrados por parte de la oficina gestión de proyectos.

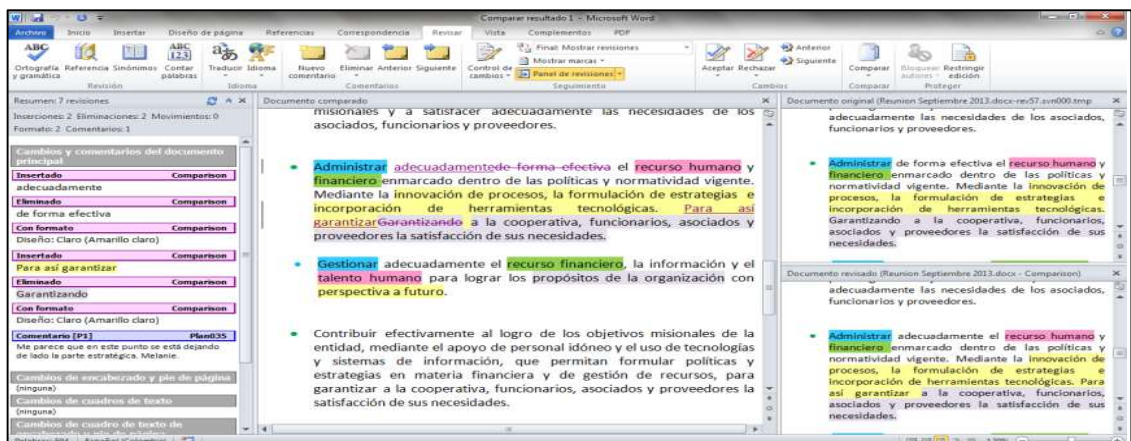
**Tabla 1. Proyectos alineados con las metas establecidas en la prospectiva.**

Proyectos Cerrados	Variable Estratégica en la que inciden directamente	¿Cómo contribuyó a la Meta?
Great Place to Work	Administración del Talento Humano	El Ejercicio de Great Place to Work con la dirección de Human Capital, generó unos resultados importantes que serán los cimientos para que de acá al 2015 se fomente una cultura de valores corporativos y un excelente clima laboral.
Desarrollo e implementación e-learning		Esta herramienta ayuda a la entidad en la facilidad tecnológica para que los colaboradores aprendan virtualmente.
Universidad Corporativa		La Universidad Corporativa es la plataforma en la cual se utiliza la herramienta e learning, ésta permite el acceso a cursos, la creación de encuestas, evaluaciones, foros, etc.

A pesar que se empezó a utilizar y a sensibilizar la metodología de gestión de proyectos en el año 2012, la cultura para planificar y conformar adecuadamente los equipos de trabajo es una problemática visible en la entidad, debido a que no se están utilizando y ejerciendo por parte de algunos gerentes de proyectos las herramientas diseñadas (alineadas al PMBOK) por parte de la oficina de proyectos.

El resultado más perceptible a estos eventos es la falta de recurso para llevar a cabo los proyectos, puesto que las áreas críticas, es decir las áreas más involucradas en número de proyectos por su importancia al apoyar la ejecución exitosa de los proyectos son (el área de tecnología, área de contabilidad, operaciones y gestión organizacional). Por ende y para dar un direccionamiento estratégico que involucre la oficina de gestión de proyectos (ubicada dentro del departamento de planeación), se realizó un ejercicio de grupos focales con el comité estratégico en donde surgieron nuevas variables estratégicas, se utilizó la herramienta tecnológica Tortoise Merge solicitada al área de seguridad e informática de la empresa con el objetivo de tener una comunicación efectiva. Esta herramienta permite comparar las opiniones de los demás integrantes del comité en forma instantánea, mostrando un cuadro de color con las nuevas ideas de la otra persona, como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 17. Herramienta de Software Tortoise Merge.**



Fuente: Software Tortoise en funcionamiento Área administrativa y Financiera.

Según Robert S. Kaplan y David P. Norton<sup>26</sup>, gestionar la estrategia y gestionar las operaciones no es lo mismo, pero las dos son consideradas muy importantes. No se puede implementar una estrategia visionaria sin la integración de excelentes procesos operacionales y de gobernabilidad. Se puede contar con los mejores procesos operativos existentes, pero si estos no están bien orientados para alcanzar las metas, seguramente el éxito alcanzado si es positivo obedecerá a la suerte y a una buena gestión de gobierno.

Al referirse a la implementación de la estrategia atribuyen el fracaso en las organizaciones, a la falta de un sistema de gestión integral, que sea capaz de lograr la integración y alineación de los dos procesos, gestionar la estrategia y gestionar las operaciones (Figura 7). En cuanto a la ejecución y con base en estudios que realizados, los resultados arrojaron que entre el 60% y 80% las compañías no lograron llegar a las metas planteadas en los planes estratégicos, problema que se atribuyó según Tony Hayward, a la ejecución y no a la estrategia. A cerca del estado de la estrategia Kaplan y Norton en 1996, revelaron que la mayoría de las organizaciones no contaban con un sistema formal que les permitiera ejecutar sus estrategias. Solo el 40% relacionaban los presupuestos con la estrategia, y el 30% relacionaba los incentivos de la compensación salarial con la estrategia, adicionalmente menos del 10% de los empleados entendía la estrategia corporativa. Ello permite evidenciar que si no se entiende la estrategia, no se puede relacionar con las actividades diarias para una ejecución de exitosa.

Por otra parte el 85% de los equipos ejecutivos, destinaba menos de una hora al mes para discutir la estrategia, y el 50% decía que prácticamente no destinaba tiempo a esta discusión. Normalmente el desarrollo de la estrategia dependía de sistemas tácticos como los presupuestos, los sistemas de gestión por objetivos

---

<sup>26</sup> Coautores de varios libros como, *The ejecución Premium* integrando las operaciones para lograr ventajas competitivas(2008), *Cuadro de mando integral* (1996), *Cómo utilizar el cuadro de mando integral* (2000), *mapas estratégicos* (2004) y *Alignment* (2006).

(MBO) y los planes descentralizados de TI, con los cuales se abordaba la administración de finanzas, desempeño del personal, y marketing y ventas.

En los últimos años el *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral (CMI), ha sido aplicado por muchas organizaciones, con buenos resultados. Con el propósito de conocer que alternativa se podría plantear como apoyo al proceso que viene desarrollando Financiera Comultrasan, se estudiarán algunas referencias teóricas, que permitirán definir o plantear una opción que se ajuste a la necesidad de la organización y que incluso pueda servir de base para la aplicación de cualquier entidad con afinidad a su objeto social.

## **7.7 REVISIÓN DE LAS TENDENCIAS EN EL SECTOR FINANCIERO**

En el mundo actual las organizaciones enfrentan ambientes dinámicos, que se ven afectados por factores clave externos que cambian rápida y drásticamente, hoy se puede tener éxito pero ello no garantiza el éxito del mañana. En el pasado esto no sucedía, las economías eran más estables, los ciclos de vida de los productos y del desarrollo de los productos eran largos, el avance tecnológico era más lento, los cambios ocurrían con menor frecuencia, había menos competencia entre otros.

Por estas razones, las organizaciones se ven en la necesidad de desarrollar e implementar sistemas que les permita medir y controlar sus objetivos de corto y largo plazo <sup>27</sup> (p.337).

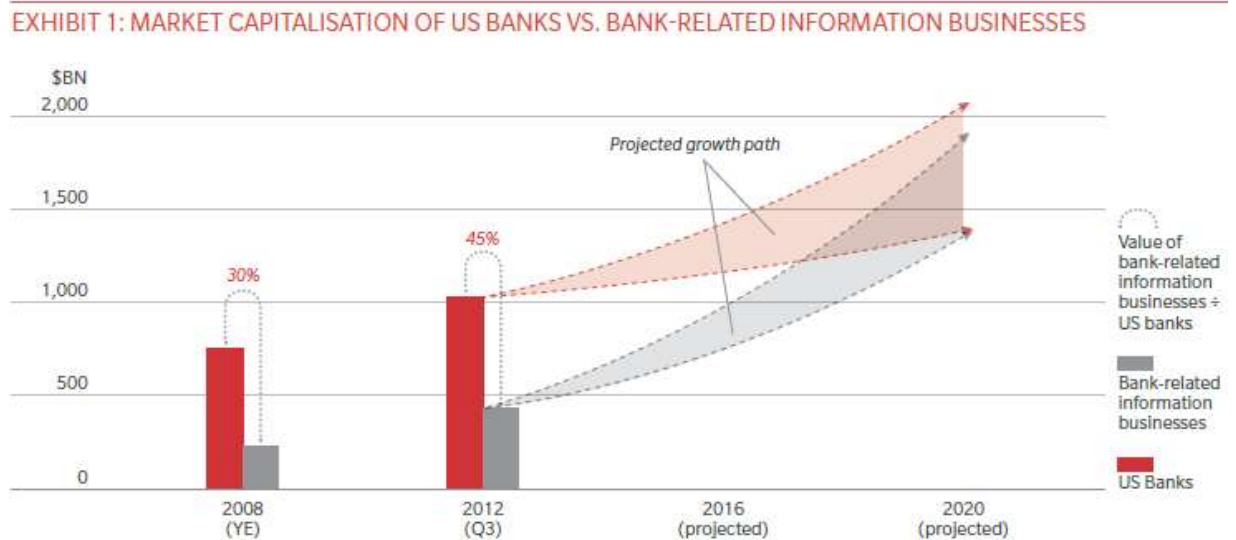
La fuente de valor en los servicios financieros ha pasado de los balances físicos y las redes de distribución a la generación de información a través de los datos: su

---

<sup>27</sup> F. R. David, Conceptos de administración estratégica, décimo primera edición, México: Person Educación, 2008.

procesamiento, almacenamiento, manipulación y, en última instancia, el conocimiento que se obtiene.<sup>28</sup>

**Figura 18. Era de la información sector financiero a través del tiempo.**



Fuente: Valoraciones de las empresas se basan en valores de capitalización de mercado de SNL, Thomson Reuters Datastream, VentureXpert e investigación Oliver Wyman y análisis.

Esto no tiene que ser un motivo de desesperación del sector financiero tradicional, ni debe ser un motivo de celebración de la victoria en empresas de servicios financieros de información.

Los bancos y las compañías financieras siguen siendo productores de parte de la información más valiosa de la economía global. Y, porque la banca es una empresa basada en el riesgo donde la buena toma de decisiones conduce rápidamente

<sup>28</sup> Valoraciones de las empresas se basan en valores de capitalización de mercado de SNL, Thomson Reuters Datastream, VentureXpert e investigación Oliver Wyman y análisis.

rendimientos, sino que también es la empresa donde obtener una mejor información puede ser fácilmente convertida en ganancias.

*¿Por qué, entonces gestionar la información e innovar en cómo utilizarla es mejor que seguir con la ideología de los servicios financieros tradicionales? Obviamente, factores tales como las regulaciones políticas monetarias y la recesión económica continúan en todos los lugares y hacen presión. Sin embargo, el factor crítico es que pocas empresas financieras tradicionales han demostrado que sus ingresos tienden a crecer a lo largo con el crecimiento de la información. Las entrevistas con los analistas de ventas indican que saben que los bancos tienen información única, sino que también esos bancos no venden la información o de lo contrario atarían sus ganancias a su crecimiento.*

Todas las empresas usan la información en algún momento. Incluso una cafetería de la zona se basa en recetas, una historia de elecciones de los clientes y los precios que se cobran en otros restaurantes locales al configurar su menú. Pero allí no están las razones para creer que sus ganancias crecerán porque la información lo hace. En resumen, no es una compañía impulsada por la información.

Sin embargo, muchas empresas, desde una sorprendentemente amplia gama de industrias, no tienen que ganar o perder con el crecimiento de la información.

*¿Por qué las empresas financieras no se convierten en empresas basadas en la información?*

El auge inicial de la era de la información, de principios de los años 90 a través de los años previos a la crisis, coincidió con una época de oro para los servicios financieros. La información no era el núcleo del negocio. Las altas relaciones de apalancamiento, unos tipos de interés entorno entregaron fuertes depósitos y las ganancias de tesorería mostraban un alto crecimiento de los activos relativamente bajo riesgo, esto condujo a que el valor del negocio era el dinero. En este entorno,

las empresas financieras operaban rentablemente sin mucho uso de la información (para los estándares de hoy en día).

Los datos de las personas y empresas quedan atrás mientras atravesaban el Internet con la riqueza de la información hoy en día conocida como "huella digital", de un cliente. Muchos de las transacciones que ahora presten servicios financieros empresas con una amplia información sobre su los clientes todavía se estaban produciendo en el papel. Usted tal vez podría aprender un poco más acerca de su clientes mediante el examen de la recientemente disponible electrónico de datos, pero no tanto como usted puede ahora. Y el costo de almacenar y procesamiento de la información, a pesar de la caída, todavía era mucho mayor de lo que es hoy.<sup>29</sup>

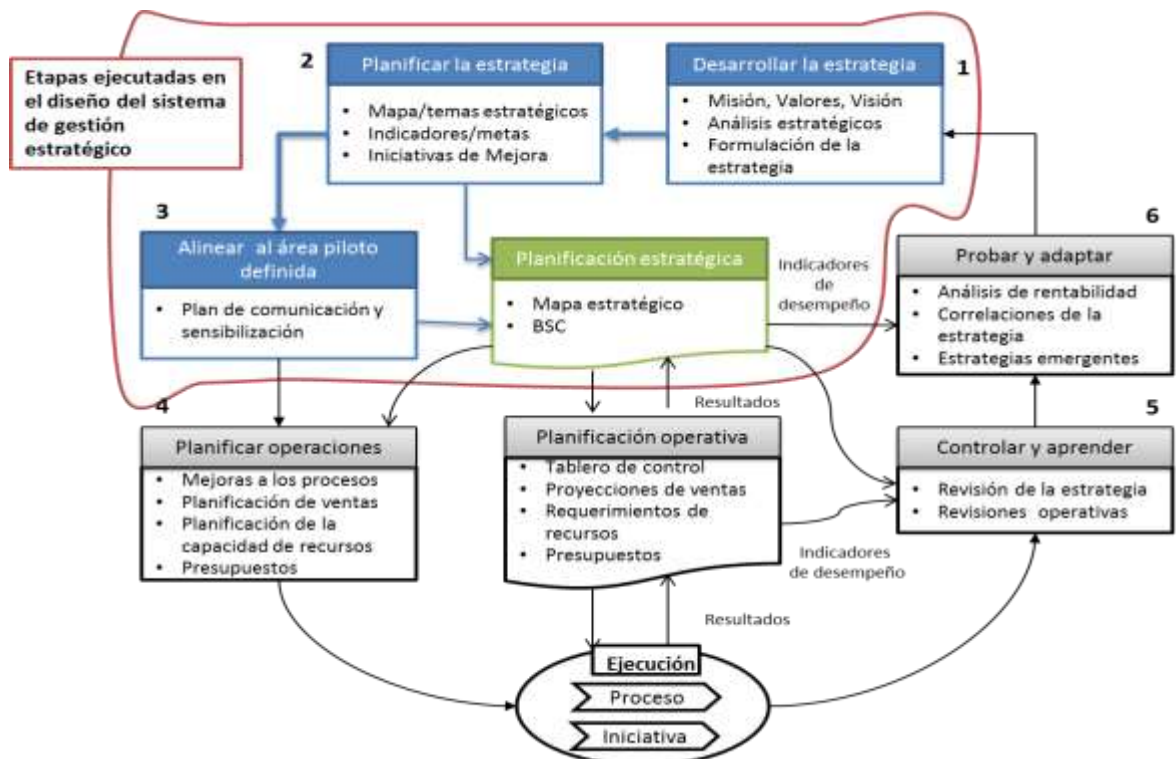
---

<sup>29</sup> Valoraciones de las empresas se basan en valores de capitalización de mercado de SNL, Thomson Reuters Datastream, VentureXpert e investigación Oliver Wyman y análisis.

## 8. DESARROLLO ESTRATÉGICO

A continuación se muestra el proceso estructurado que se siguió en el diseño del sistema de gestión estratégico para el área administrativa y financiera de Financiera Comultrasan. De esta metodología planteada por Kaplan & Norton se ejecutaron las tres primeras etapas, iniciando con el desarrollo de una visión del destino del área a partir de una contextualización y reconocimiento de la misma, y terminando con el plan de comunicación y sensibilización, de acuerdo al alcance y objetivo de este proyecto. Una vez finalizadas las anteriores etapas se desarrolló la planificación estratégica compuesta por el mapa estratégico y el BSC.

**Figura 19. Etapas desarrolladas en el diseño del sistema de gestión para la planificación de la estrategia sugerido por Kaplan & Norton.**



Fuente: Adaptado de KAPLAN, Robert y NORTON, David. The Execution Premium. 2da Ed. Barcelona: Deusto, 2009. p. 96.

Es importante resaltar que la metodología seguida se caracterizó por ser un proceso integral compuesto por varias actividades consecutivas e interrelacionadas que no se podían considerar aisladas ni cerradas una vez terminaba su desarrollo, sino que se retroalimentaban a medida que se iba avanzando en el diseño del sistema y generaban un impacto secuencial.

Se realizó una revisión dentro de la Vicepresidencia Administrativa y Financiera, determinando que en el área no existe un desarrollo estratégico definido, por ende la importancia de proponer actividades que conduzcan a clarificar la estrategia, alineada a la prospectiva realizada en toda la empresa.

En la siguiente tabla se describe explícitamente los objetivos de llevar a cabo el proceso estratégico.

**Tabla 2. Modelo del proceso de desarrollo de la estrategia.**

PROCESO DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	OBJETIVO	BARRERAS	HERRAMIENTAS REPRESENTATIVAS
<b>1. Clarificar la misión, valores y visión</b>  <b>¿Por qué estamos en este negocio?</b>	Afirmar pautas de alto nivel sobre el propósito y conducción de la organización	Con frecuencia, la visión se describe en términos que no conducen a la ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión clara</li> <li>• Valores centrales</li> <li>• Visión cuantificada</li> <li>• Agenda del cambio estratégico</li> <li>• Visión superior</li> </ul>
	Identificar, con un análisis estructurado, los eventos, fuerzas y experiencias que impactan y modifican la estrategia.	Con frecuencia, el análisis se focaliza en los resultados y no en los impulsores de la estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis DAFO.</li> <li>• Puntos estratégicos.</li> </ul>
<b>2. Formular la estrategia</b>  <b>¿Cómo podemos competir mejor?</b>	Definir dónde y cómo competirá la organización.	Existe un gran número de metodologías posibles. No hay consenso sobre qué enfoque utilizar en cada circunstancia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los problemas clave.</li> <li>• Metodologías estratégicas.</li> <li>• Declaraciones del rumbo estratégico.</li> <li>• Lo imprescindible.</li> </ul>

Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David. The Execution Premium. 2da Ed. Barcelona: Deusto, 2009.

## 8.1 CONFORMACIÓN COMITÉ ESTRATÉGICO

En esta fase se conformó un comité estratégico con el propósito de analizar estructuralmente el área administrativa y financiera, realizando entrevistas y reuniones; el grupo está compuesto por miembros de la dirección de la Vicepresidenta administrativa y financiera.

En la Tabla 3 se puntualiza cada uno de los cargos y las personas relacionadas en el comité estratégico del área. La intervención de los expertos se articuló mediante el Método Delphi, ayudando a la reflexión colectiva.

**Tabla 3. Comité Estratégico.**

ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
CARGO	NOMBRE
Vicepresidente Administrativa y Financiera	Luz Imelda Latorre
Gerente de Contabilidad	Sandra Liseth Mancilla
Director de Planeación	Miguel Ángel Joya Camacho
Directora de Tesorería	Sandra Patricia Durán
Jefe Centro de Información	Mauricio Suesca Jerez
Jefe Gestión de Proyectos	Carlos Alberto Díaz

El comité estratégico conformado por los líderes del área es el principal apoyo para el desarrollo del planteamiento estratégico, en la primera etapa de ejecución del pensamiento estratégico de la Vicepresidencia Administrativa y Financiera se revisó el diagnóstico, de donde se tomaron los resultados para utilizarlos como insumo y alinear los elementos clave para formular la misión, visión y objetivos del área.

A continuación se presenta la descripción de cada una de las fases desarrolladas:

## 8.2 DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

### 8.2.1 Misión

El diseño y planteamiento de la misión expresa los propósitos fundamentales del área. En esta etapa de reflexión filosófica, se analizó profundamente todos aquellos aspectos más importantes que afectan a la propia existencia del área. La misión sirve como punto de partida para después marcar los objetivos a alcanzar, pero siempre se debe considerar que el área debe sobrevivir y crecer en el desarrollo de su actividad (Kaplan y Norton, 2008).

Con ayuda de la herramienta tecnológica Tortoise (Ver Anexo 4) anteriormente empleada para recopilar las ideas del estado del arte del área, se plasmaron todas las propuestas de misión de cada uno de los expertos. Después de revisar cada una de las ideas y de realizar las modificaciones necesarias la misión se muestra en la Figura 20.

**Figura 20. Misión de la Vicepresidencia Administrativa y Financiera de Financiera Comultrasan.**



## 8.2.2 Visión

Para continuar el ejercicio estratégico en el área también se definieron los puntos clave que se quieren conseguir. El futuro del área debe ser factible y alcanzable, se propusieron varios conceptos por parte del comité estratégico, donde se planteaba una meta en cumplimiento de la misión. Está es motivante para los colaboradores del área, consiguiendo un sentido de pertenencia hacia la vicepresidencia.

En la Figura 21 se muestra la visión final que se escogió en consenso con el comité estratégico.

**Figura 21. Visión de la Vicepresidencia Administrativa y Financiera de Financiera Comultrasan.**



Para lograr una base para la planificación y el análisis, se necesita crear objetivos estratégicos, los cuales contribuirán mediante una relación causal directa, para lograr metas definidas y por consiguiente cumplir con la visión establecida.

### 8.2.3 Objetivos Estratégicos

Los objetivos deben ser mensurables para que la comparación de lo esperado sea clara; alcanzable para que no provoquen frustraciones y mala utilización de los recursos, establecidos para un lapso para que el control de su logro sea factible; comprensible, pues los malos entendidos podrían provocar que se dirijan erróneamente las acciones. De hecho los objetivos permiten que las partes interesadas comprendan su papel, tanto en el presente como en el futuro del área.

Para la formulación de los objetivos se debe tener en cuenta la orientación hacia la acción (sustantivo más verbo).

Los objetivos a largo plazo o estratégicos son la manera de alcanzar las metas propuestas, es decir, responden a la necesidad de saber qué resultado se debe obtener, y vienen precedidos por la definición de la misión del área. Los objetivos deben contar con las siguientes características:

- ✓ Creíbles a medida que sigan una línea coherente con los principios o misión de la empresa.
- ✓ Posibles de conseguir: que puedan ser alcanzados de una forma razonable.
- ✓ Equilibrados y coherentes entre sí y con las diferentes estrategias.
- ✓ Cuantificables y valorados en la medida que sea más factible.
- ✓ Adaptables a cada circunstancia en función de las necesidades.
- ✓ Incentivadores de forma que para su consecución requieren una cierta dificultad y trabajo.
- ✓ Aceptados por las personas implicadas.

Al clarificar las declaraciones de la misión y visión en el área administrativa y financiera, se empezó a alinear los objetivos institucionales con el diseño del primer ejercicio de objetivos estratégicos creados especialmente para la vicepresidencia.

Primero se hizo un análisis considerando las fuerzas externas e internas que afectan al área, en la DOFA consolidada en varias reuniones grupales, entrevista y por medio de la utilización de la herramienta Tortoise, obteniendo como resultado la matriz y los objetivos estratégicos (Anexo y Anexo ). Así pues, se analizaron los puntos clave para formular el direccionamiento estratégico alcanzar, fundamentando el cambio en la entidad para desarrollar la estrategia (Norton y Kaplan, 2008).

**Figura 22. Objetivos del Área Administrativa y Financiera y de Financiera Comultrasan.**



La cultura que se propicia en la entidad también debe ir alineada a unos valores corporativos en este caso tenemos en cuenta los institucionales, puesto que el área no estaría alineada si crea valores propios. El proyecto de sistema de gestión está enfocado a la alineación de las áreas, por ende no podemos dejar de lado los valores de la entidad.

### 8.3 VALORES

La organización redefinió su visión, misión y valores institucionales, como el punto de partida para llevar a cabo el desarrollo del proyecto de planeación estratégica a 2020 (ejercicio prospectivo), por ende para el ejercicio estratégico que se lleva a cabo en el área administrativa y financiera, mantiene la alineación estratégica con éstos valores diseñados a nivel institucional. Uno de los proyectos a los cuales se le dio prioridad en la prospectiva fue la Incorporación de los principios y valores en la Cultura de la Cooperativa.

- **CONFIANZA:** Es la convicción recíproca del accionar transparente que existe entre financiera Comultrasan, sus asociados, sus clientes y la comunidad en general, que genera un vínculo estrecho para el desarrollo humano.
- **COMPROMISO:** Es la creencia y la apropiación de la misión de financiera Comultrasan que mueve a la práctica permanente por alcanzar la excelencia corporativa.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Es la determinación consciente y cotidiana de financiera Comultrasan que nos impulsa a proyectar la institución en el tiempo, de la mano de nuestros asociados, trabajadores y comunidad en general, mediante el desempeño social, económico, político y ambiental, encaminado al mejoramiento de la calidad de vida de todos los actores vinculados a la cooperativa y al entorno regional.
- **DESARROLLO INTEGRAL:** Es el progreso socio económico, forjado por cada una de las personas relacionadas con la organización, para alcanzar su proyecto de vida, mediante las diversas oportunidades de crecimiento propiciadas por financiera Comultrasan en el ejercicio del objeto social.

- **SERVICIO:** Es la disposición calidad y eficiente demostrada permanentemente por los trabajadores, orientada a gestionar los requerimientos de quienes demandan su atención y asesoría.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Financiera Comultrasan. "Valores corporativos". 2010.  
<http://intranet.comultrasan.com.co/Gestionhumana/Valorescorporativos.pdf>

## **9. DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA, FINANCIERA COMULTRASAN**

Para llevar a cabo el diseño del Balanced Scorecard es necesario establecer unos principios estratégicos que regirán en el área administrativa y financiera con el fin de construir los indicadores, metas y planes de acción.

La estrategia es la forma en la que el área define su futuro, por ende la alineación entre la operación y las variables estratégicas, establece el horizonte que debe ejecutar el área para llegar a ser exitosa.

Las Variables estratégicas generadas a partir de las reuniones realizadas con el comité estratégico del área son:

- Desarrollar una estructura financiera sostenible.
- Desarrollar la responsabilidad social y empresarial.
- Garantizar la alineación de la gente con la estrategia corporativa.
- Gestionar el Capital Humano.
- Optimizar las operaciones.
- Administrar integralmente los riesgos.
- Sistema de Innovación.
- Inteligencia de Negocios.
- Optimizar los costos operacionales.
- Mejorar la utilización de los activos.

### **9.1 MAPA ESTRATÉGICO**

“Los mapas estratégicos describen la estrategia en una forma lógica y consecuente. Mediante la identificación de objetivos a corto plazo y actividades, que crean a largo

plazo valor para los accionistas o para las partes interesadas” (David P. Norton y Robert S. Kaplan, 2008, p.124). Ver Tabla 4, Tabla 5 y Tabla 6.

La estructura de mapa estratégico propuesta por Kaplan y Norton se basa en perspectivas, permitiendo agrupar los objetivos estratégicos en ellas. En el mapa se ilustra la visión que se quiere lograr en el tiempo, con la interacción de los objetivos visualizando la relación causa y efecto que permite entender cómo los activos intangibles se transforman en activos tangibles<sup>31</sup>.

Para diseñar el mapa estratégico del Área administrativa y Financiera, se tiene en cuenta un principio fundamental, toda organización independiente de su tamaño, objeto social y estrategias implementadas, busca que sus acciones se orienten a conseguir resultados financieros positivos. Teniendo en cuenta los objetivos creados en el área como base del mapa estratégico, se busca adoptar la estructura de Kaplan y Norton, a las necesidades propias de Financiera Comultrasan, tomando los dos ejes genéricos de crecimiento y productividad.

El mapa estratégico del Área Administrativa y Financiera fue creado por el Comité Estratégico en el transcurso de varias reuniones en conjunto con la autora del proyecto. En la primera etapa del grupo focal establecido, se definieron las tres perspectivas que se iban a tener en cuenta para el área en este caso la perspectiva financiera, procesos del área, aprendizaje y crecimiento. En el eje central superior se estableció la visión del área con el objetivo claro de la meta a conseguir. En la segunda etapa del proceso de construcción del mapa estratégico, se formularon los objetivos para cada una de las perspectivas. El logro de cada uno de estos objetivos tiene una relación causa y efecto de manera ascendente desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, procesos, clientes y por último la perspectiva financiera como se muestra en la siguiente figura.

---

<sup>31</sup> Kaplan Robert S., Norton David P., Mapas Estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, p. 58.

**Figura 23. Estructura de un mapa estratégico.**



Fuente: Harvard Business School Publishing Corporation (2000).

En la etapa de construcción de los objetivos estratégicos que estarán inmersos en el mapa se definieron cada una de las perspectivas para articularlas con el logro de los objetivos de las perspectivas superiores. En este proceso se tomó como base el aprendizaje y crecimiento continuando con los procesos internos del área, y finalizando en la perspectiva financiera. Para el área administrativa y financiera no se tuvo en cuenta la perspectiva cliente, sin embargo en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se consolidan indicadores para evaluar la satisfacción de la información suministrada por el área y de la satisfacción del mismo como cliente interno.

### **9.1.1 Perspectiva Financiera**

La estrategia del área administrativa y financiera para conseguir los resultados tangibles deberá orientar sus esfuerzos a gestionar los recursos financieros de la cooperativa de manera eficiente, desde la dirección de planeación donde se realiza

el presupuesto anual y del departamento de tesorería controlando los fondos y el flujo de caja de la cooperativa. En esta perspectiva se busca la eficacia de la realización de actividades propuestas al inicio del año y de la efectividad de la gestión de proyectos con la meta de ser sostenible y rentable y adicionalmente buscar la optimización de los costos, consolidando una excelente estructura financiera.

Se crearon los siguientes objetivos estratégicos para llevar el control de esta perspectiva en el sistema de gestión estratégica.

**Tabla 4. Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Financiera.**

PERSPECTIVA FINANCIERA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN
<b>F2. Crecimiento sostenible y rentable</b>	<p>Diseñar las estrategias y controlar la ejecución de Financiera Comultrasan, a fin de lograr los objetivos del negocio integralmente con resultados económicos positivos, cumpliendo con las normas que aplican a la organización, sus valores, su misión y su visión.</p> <p>Establecer y direccionar la composición de los pasivos y patrimonio frente a los activos en la cooperativa, evaluar los niveles óptimos de tasas de interés, dentro de los límites establecidos para cada segmento, con el propósito de reducir costos e incrementar los ingresos de la organización.</p>
<b>F1. Optimizar los costos operacionales</b>	<p>Implementar sistemas tecnológicos, generar propuestas de mejora en procesos dentro del área, con el propósito de disminuir los costos a todo nivel.</p> <p>Establecer los lineamientos, criterios y políticas generales que permitan orientar el proceso de elaboración, aprobación, control, seguimiento y evaluación del presupuesto para el ejercicio de las actividades de la Cooperativa.</p>

### **9.1.2 Perspectiva Procesos Internos**

El valor del área es creado a través de los procesos internos, cuando se definen los objetivos financieros a alcanzar, en esta perspectiva se describe el cómo se alcanzará la estrategia.

El comité estratégico identificó claramente los procesos críticos del área administrativa y financiera, en donde cada uno de ellos está enfocado a apoyar el cumplimiento de los procesos misionales de la entidad.

En el área administrativa y financiera los procesos más significativos son:

- La gestión de los proyectos de la Cooperativa.
- Evaluar y controlar el fondo de liquidez, manejo de inversiones y flujo de caja.
- Evaluación de unidades de negocio (productos, servicios y nuevas agencias).
- Proyección presupuestal anual y control del presupuesto mensual.
- Gestionar información financiera, estadística y económica a todas las áreas interesadas, entes externos, de control y de calificación.

Para evaluar los procesos anteriormente descritos se crearon tres grandes objetivos estratégicos que estarán establecidos en la perspectiva de procesos internos del área:

**Tabla 5. Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Procesos Internos.**

<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>P1. Aumentar la eficiencia en los proyectos</b>	Los proyectos actualmente generan una demanda de recursos en la cooperativa significativa, el objetivo es priorizar los proyectos y a partir de esta priorización mejorar la eficiencia en su ejecución.
<b>P2. Minimizar el riesgo</b>	Implementar sistemas, establecer los seguimientos y acciones necesarios en la cooperativa, a fin de identificar y corregir los diferentes riesgos a que está expuesta la entidad, cumpliendo con las normatividad vigente para los diferentes casos y ofreciendo a los interesados una buena imagen.
<b>P3. Optimizar la planeación e Innovación</b>	Crear, desarrollar, proponer nuevas alternativas de servicio en Financiera Comultrasan, permaneciendo dentro de los límites normativos que regulan a la Cooperativa, a fin de establecer nuevas propuestas de valor.

### **9.1.3 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

En esta perspectiva se describen los activos intangibles del área siendo ellos la base del mapa estratégico.

Los activos intangibles se distribuyen en tres categorías: Capital humano, donde se analizan puntos específicos de las habilidades y de la estructura del talento humano en la cooperativa. El Capital de la información, es la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura para apoyar la ejecución exitosa de la estrategia. Y finalmente se encuentra el capital organizacional siendo este uno de los activos intangibles más importantes puesto que, a partir de la consolidación de una cultura el recurso humano actuará en pro de la estrategia organizativa, sin este activo la entidad estaría trabajando segmentadamente y la idea principal de diseñar

el sistema de gestión estratégica es alinear todos los procesos y conseguir una meta común.

Para lograr ejecutar la estrategia en el área administrativa y financiera exitosamente es necesario gestionar los activos intangibles.

- Capital Humano:

Para lograr la estrategia planteada, el recurso humano dentro del área debe ser el adecuado, éste debe tener las competencias requeridas, por ende las iniciativas estratégicas que se generen en el área de gestión humana deben estar diseñadas para desarrollar integralmente las habilidades de cada persona. El sistema de formación del conocimiento debe estar alineado con las competencias encontradas en cada uno de los funcionarios.

- Capital de Información:

Este activo intangible, hace referencia al estado de la infraestructura y el desarrollo tecnológico que posee la cooperativa para soportar la estrategia planteada, se deberá realizar la revisión a cada una de las herramientas tecnológicas que permiten realizar la operación para verificar que sean las adecuadas para dar cumplimiento con las metas planteadas. En conjunto con el área de tecnología se velará por la continua mejora en la infraestructura, identificando puntos críticos con oportunidades de modernización y optimización.

- Capital organizacional:

Los empleados son el capital más importante para lograr los objetivos del área, la motivación y el clima laboral que se genere a partir de la aplicación de los valores corporativos y los lineamientos estratégicos del área de gestión humana son de gran importancia para la eficiencia.

Para la perspectiva aprendizaje y conocimiento del área se crearon los siguientes tres objetivos:

**Tabla 6. Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.**

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN
<b>C1. Mejorar el desarrollo de competencias RH</b>	Contratar, mantener, retener, capacitar y desarrollar al personal humano de Financiera Comultrasan a nivel de todas las áreas, bajo los lineamientos, competencias y en el número necesario en cada área, de tal forma que se logre contar con las personas adecuadas en los puestos adecuados, con los mejores conocimientos y habilidades sobre su área laboral de influencia.
<b>C2. Fortalecer la cultura organizacional</b>	Crear las estrategias y desarrollar los procesos necesarios en la Cooperativa, cumpliendo con las normas legales y políticas internas, a fin de hacer de la cooperativa el mejor lugar, en el que los funcionarios e interesados quieran trabajar.
<b>C3. Capital de Información</b>	Invertir en sistemas tecnológicos del área, dentro de los límites de norma, presupuesto, innovación tecnológica del entorno de la entidad y utilidad, que permitan soportar todos los procesos.

En la figura a continuación se detalla el mapa estratégico resultado de los ejercicios anteriormente realizados, en este se plasman los ocho objetivos estratégicos que se definieron de la estrategia, distribuidos en las tres perspectivas financiera, procesos del área y aprendizaje y crecimiento respectivamente. Adicionalmente se muestran los dos ejes genéricos a los cuales apuntan cada una de las relaciones causa y efecto de los objetivos, en el eje de productividad se aprecia la optimización de costos operacionales en conjunto con la eficiencia de los proyectos, basados en un excelente capital humano y el eje de crecimiento está el objetivo de crecimiento sostenible y rentable, la optimización de la planeación e innovación con base en un fortalecimiento organizacional del capital humano.

Se tiene en cuenta la visión del área como visión superior (ser el área modelo de la cooperativa), como resultado de la correcta alineación de los procesos con la estrategia. El mapa estratégico proporciona la visualización de la interacción entre los activos intangibles para posteriormente convertirse en tangibles, el fortalecimiento del capital de información, la mejora del desarrollo de competencias y mantener un excelente clima laboral son la plataforma para lograr optimizar la planeación e innovación, aumentar la eficiencia en los proyectos, minimizar el riesgo y por ende se logrará optimizar los costos operacionales y un crecimiento sostenible y rentable.

**Figura 24. Mapa estratégico del área administrativa y financiera.**



## 9.2 DEFINICIÓN DE INDICADORES

Partiendo de la base que para el diseño del Balanced Scorecard, es esencial el manejo de indicadores, y poder identificar aquellos que se ajusten a la estrategia de la organización, se ha considerado relevante incluir este capítulo destinado a contextualizar lo relacionado con los indicadores. El propósito es proporcionar un marco referencial y de ayuda a la hora de plantear los indicadores dentro del diseño del Balanced Scorecard.

En el desarrollo del capítulo se hará referencia a la importancia de la medición, algunos conceptos, tipos de indicadores desde la perspectiva de los procesos, finalizando con la construcción de indicadores.

Sobre el tema es importante iniciar conceptualizando la frase que según Jesús Mauricio Beltrán menciona los indicadores son un MEDIO no un FIN<sup>32</sup>. Sobre ello este autor anota como muchas organizaciones de forma errada, convierten los indicadores en la meta que deben alcanzar y se alienta a todos para tratar de lograr, a toda costa, el valor del indicador. De esta forma el indicador pierde su naturaleza esencial de ser guía y apoyo para el control, y por el contrario puede convertirse en un factor negativo tanto para las personas y la organización.

Es importante mantener la motivación del recurso humano con respecto a los indicadores para que funcionen como la herramienta que permitirá a los líderes del área tomar decisiones, en estos irá plasmado el resultado de cada una de las metas propuestas, al realizar el seguimiento se puede detectar si la estrategia se está ejecutando y hacer una retroalimentación para aquellos indicadores en los que no se esté obteniendo lo esperado.

---

<sup>32</sup> Beltrán, Jesús M. Indicadores de Gestión. Segunda edición. 2000.

Los indicadores para la vicepresidencia administrativa y financiera se construyeron en conjunto con el comité estratégico, como resultado se tienen 21 indicadores.

Para codificar los indicadores se comienza con las iniciales de la perspectiva a la cual pertenece, posteriormente se agrega la letra R o I dependiendo si el indicador es de resultado o inductor con el número asociado al objetivo que se va a medir. [Ver Anexo 6,7.8]

### 9.3 MATRIZ ESTRATÉGICA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.

Perspectiva	Objetivo	INDICADOR	Iniciativas
Financiera	CRECIMIENTO SOSTENIBLE Y RENTABLE	Utilización de Activos	Definir política financiera de crecimiento sostenible
		Eficiencia predicción flujo de caja	Definir los límites de liquidez y la política a seguir según la coyuntura
			Definir y documentar parámetros para tasas de interés
		Crecimiento de la composición del activo	Definir como política interna de la cooperativa, mantener la dinámica de crecimiento de los activos productivos acorde con el comportamiento de las captaciones.
		Margen de solvencia	Implementación de las NIIF
		ROA	Controlar y evaluar según su entorno los gastos generales y gastos de personal, de acuerdo a su necesidad.
	OPTIMIZAR COSTOS OPERACIONALES	Cumplimiento presupuesto corporativo	Método para control presupuestal y socialización
			Documentar procedimiento para control presupuestal
			Método para cálculo de costos en los procesos y socialización
			Diseñar herramientas de control de recursos financieros siguiendo las políticas y directrices de la presidencia

		Cumplimiento presupuesto del área	Definición de una metodología para la administración y seguimiento del presupuesto	
PROCESOS DEL AREA	OPTIMIZAR LA PLANEACION E INNOVACION	Efectividad de la planeación	Metodología para presentación de proyectos y socialización	
			Plan de comunicación de la estrategia y alineación de indicadores al BSC corporativo	
		No. de nuevos procesos operativos sistematizados	Visualización de procesos operativos no sistematizados	
		No. de nuevos productos o servicios	Visualización de productos, servicios ó proyectos	
	AUMENTAR LA EFICIENCIA EN LOS PROYECTOS	Cumplimiento de cronogramas	Priorización y alcance de los proyectos y asignación presupuestal	
		Cumplimiento de inversión en proyectos		
		Procesos documentados	Identificación de procesos fundamentales no documentados	
	MINIMIZAR EL RIESGO	Cubrimiento de la matriz de riesgo	Elaboración matriz de riesgo del área	
	APRENDIZAJE, CRECIMIENTO	MEJORAR EL DLLO DE COMPETENCIAS DEL RH	Disminuir Rotación del Personal	Reducción gap entre cargo y perfil(actualización perfiles y mejorar el proceso de selección)
			Incrementar nivel educativo y desarrollo de competencias	Diseño y ejecución plan semestral de capacitación para el desarrollo de competencias
Metodología de evaluación de competencias				
Aplicar evaluación de competencias a todo el personal				
CAPITAL DE INFORMACIÓN		Ejecución de inteligencia de negocios	Levantamiento de información de las necesidades de las áreas	
			Integración de Bases de Datos	
		Nivel de satisfacción del cliente interno	Diseño y aplicación de encuesta	
FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL		Nivel de satisfacción de los empleados	Plan y estrategias para el desarrollo de una cultura organizacional(motivación, compromiso, honestidad, alineación del proyecto de vida)	
			Manual de cultura organizacional	

			Actualización de la encuesta de satisfacción
		Nivel de motivación de los empleados	Cuestionario de motivación y conciliación proyecto personal con proyecto corporativo
		Nivel de ejecución del plan de acción de los resultados de la encuesta	capacitación para potenciar la innovación en procesos, productos y servicios

#### 9.4 FORMULACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Los activos intangibles están alineados con los activos tangibles de forma directa, si las personas que conforman el área no están satisfechas, los resultados financieros no se lograrán. Por ende la generación de iniciativas estratégicas para que los objetivos de las tres perspectivas se logren requieren de unos esfuerzos llamados proyectos o actividades.

La necesidad de alinear la gestión de proyectos con la estrategia del área es la clave para realizar lo que está plasmado en el direccionamiento estratégico, puesto que son los proyectos, los que materializan el valor que le brinda el área a sus clientes, en este caso particular son las entidades externas gubernamentales (DIAN), calificadora de Riesgos y a las áreas externas a la vicepresidencia administrativa y financiera (Vicepresidencia de crédito y operaciones, Vicepresidencia comercial, Vicepresidencia Ejecutiva y Presidencia). Para definir qué tipo de iniciativas iba a llevarse a cabo en el área, en conjunto con el comité estratégico se definió revisar el mapa estratégico en donde se muestran los objetivos específicos en cada una de las perspectivas, dependiendo a qué apuntan cada uno de ellos se alinearon las propuestas de proyectos arrojadas en el ejercicio prospectivo de la cooperativa. Si se relaciona las variables del mapa estratégico con los proyectos se puede visionar el impacto que estos generan al logro de la visión establecida.

**Tabla 7 Variables estratégicas del área administrativa y financiera y acciones.**

VARIABLE ESTRATÉGICA	ACCIONES	
<p><b>P5. Responsabilidad Social</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Contar con un sistema de responsabilidad social en el área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Generar cultura en torno a la Responsabilidad Social, como valor cooperativo.</li> </ul>
<p><b>F3. Desarrollar estructura financiera sostenible</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definir una política financiera que permita mantener una dinámica de crecimiento equilibrado del Activo con sus fuentes de financiación más convenientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Documentar el procedimiento para la elaboración del presupuesto institucional, definición de una metodología para el control presupuestal.</li> </ul>
<p><b>A3. Garantizar alineación de la gente con la estrategia corporativa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definición y apropiación de los valores adoptados por la cooperativa a nivel general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definición y apropiación de la comunicación efectiva en la cooperativa.</li> </ul>

<b>A1. Gestión del talento humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mantener y/o mejorar las condiciones de los siguientes factores: ambiente, condiciones físicas de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación y liderazgo, identidad y compromiso, desarrollo organizativo.</li> </ul>	
<b>P4. Inteligencia de Negocios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Integrar al 100% todas las bases de datos.</li> </ul>	
<b>P3.Sistema de Innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Determinación de los proyectos que darán viabilidad para el desarrollo institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Visualización y generación de los potenciales productos, servicios o proyectos de innovación.</li> </ul>

Las iniciativas estratégicas son las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos estratégicos del área. Ellas se materializan en proyectos, actividades, mejora de procesos, etc. La selección de las iniciativas estratégicas se realiza de manera integrada de tal forma que se tenga en cuenta el impacto acumulativo de éstas con respecto a los objetivos estratégicos.

**Tabla 8 Planes de acción respecto a cada una de las perspectivas.**

	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ACTIVIDADES/PLANES DE ACCIÓN</b>
<b>FINANCIERA</b>	<b>Desarrollar estructura financiera sostenible</b>	Definir metodologías de conocimiento y herramientas tecnológicas que permitan el cálculo de costos en los procesos según los focos estratégicos de la entidad.
		Definir los límites adecuados de liquidez que la cooperativa requiere y definir la política a seguir según la coyuntura.
		Definir parámetros para las tasas de interés teniendo en cuenta el mercado, la estructura de costos y necesidades de liquidez de la cooperativa.
		Diseñar una herramienta para un mejor control de los recursos financieros basado en las políticas financieras (identificar los flujos, control de colocaciones)
<b>Optimizar costos operacionales</b>	Identificar y costear los procesos que permitan aumentar ingresos y disminuir gastos/costos.	
	Diseñar el sistema costeo que permitirá la entidad brindar una pronta respuesta a la amenaza de nuevas estrategias de competidores.	
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>Optimizar las operaciones</b>	Identificar procesos operativos aún no sistematizados y crear un plan adecuado basado en mejores prácticas y herramientas tecnológicas.
		Revisar con el área implicada los requerimientos y posteriormente crear un plan de trabajo, estableciendo cronogramas y asignando los recursos necesarios para su desarrollo.
		Identificar los procesos fundamentales no documentados del área financiera y elaborar el respectivo manual.
	<b>Administrar integralmente los riesgos</b>	Para el almacenamiento de la información financiera tener un mayor control y sistema de seguridad y riesgos
		Minimizar riesgos a través de la implementación de una herramienta de control y seguimiento al manejo eficiente de los recursos financieros.
		Identificación de los riesgos inherentes a cada área, y elaboración del mapa de riesgos de la Vicepresidencia Financiera.
		Seguimiento permanente a las recomendaciones de los entes de vigilancia y control y calificadora de riesgos.
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	<b>Gestión del capital humano</b>	Crear espacios de capacitación y aprendizaje, que conlleven a la formación de los pares.
	<b>Garantizar infraestructura tecnológica adecuada, integrada y segura</b>	Contar con mecanismos adecuados para conocer los cambios que afecten al sistema financiero que permitan una reacción oportuna.
	<b>Garantizar alineación de la gente con la estrategia corporativa</b>	Integración de los indicadores de gestión financiera. Plan de comunicación.

## 10. PLAN DE COMUNICACIÓN

En la Vicepresidencia Administrativa y Financiera se diseñó un plan de comunicación basado en los principios de comunicación de Kaplan y Norton (Ver Tabla 9) con el propósito de presentarles a los empleados el rumbo estratégico del área y de convencerlos que el éxito de la ejecución estratégica depende de la integración y cooperación de las personas que se encuentran en la unidad organizacional.

**Tabla 9. Plan de comunicación del área.**

<b>Objetivo:</b> Identificar mensajes específicos para cada público perteneciente al área y los medios de comunicación adecuados para transmitirlos.		
<b>Enfoque:</b> Utilizar el departamento de Comunicación de la Cooperativa para establecer un puente de información dinámico entre las estrategias planificadas por los líderes y los empleados.		
<b>Medio</b>	<b>Tipo de Comunicación</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Intranet</b>	Sitio Web Interno	Creación de un microsítio especial para el área.
<b>Campañas</b>	Sitio Web Interno	Dependiendo de cada tipo de público se lanzarían las campañas.
<b>Emailing</b>	Canal email empresarial	Para crear expectativa entre los colaboradores se diseña un email que contenga contenido estratégico importante. Ayuda a la motivación.
<b>Charlas y talleres</b>	Grupo primario con el líder de cada sección, gerencia o departamento.	Este medio permite la comunicación directa con las personas, para reafirmar la importancia del BSC en el área.

Fuente: Adaptado de KAPLAN, Robert y NORTON, David. The Execution Premium. 2da Ed. Barcelona: Deusto, 2009. p. 96.

La comunicación de la misión, los valores, la visión y la estrategia es el primer paso para generar motivación entre los empleados. (Citado por Norton y Kaplan<sup>33</sup>).

En conjunto con el comité estratégico y apoyado en los departamentos de comunicación y de desarrollo humano se diseñó el plan de sensibilización del Balanced Scorecard para el área administrativa y financiera de la cooperativa.

El objetivo de crear la estrategia de comunicación para el área compromete a los colaboradores a ayudar al área a cumplir sus objetivos estratégicos, dividido en tres partes importantes.

- Comunicar e impartir educación sobre la estrategia a los colaboradores.
- Relacionar los objetivos personales y los incentivos con la estrategia.
- Alinear los programas de desarrollo y capacitación del personal a fin de brindar a los empleados los conocimientos, las habilidades y competencias que necesitan para ayudar a implementar la estrategia.

La comunicación del direccionamiento estratégico del área es la primera etapa para generar motivación entre los colaboradores, utilizando el mapa estratégico como imagen ilustrativa de la estrategia, y así dejar clara cuál es la meta que se quiere lograr. Los gráficos permiten visualizar e interpretar como se crea valor a través de la interacción de los activos tangibles e intangibles. Adicionalmente, la comunicación ayuda a desarrollar la cultura en el área, las reuniones en grupos primarios que establecen un flujo de ideas de manera bidireccional entre líderes y colaboradores es importante para crear confianza. Uno de los valores institucionales que se quieren fomentar y fortalecer.

---

<sup>33</sup> KAPLAN y NORTON. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral Para implantar y Gestionar su estrategia. Gestión 2000. Barcelona, 2da edición. 2009.

La publicación de información de manera continua por medio del sitio web interno (Intranet<sup>34</sup>) de la cooperativa es un excelente medio de comunicación. La estrategia de sensibilización se creó teniendo en cuenta los medios a los cuales los colaboradores tienen acceso.

- Primera Etapa del Plan de Comunicación del Balanced Scorecard

Uno de los canales que se utilizará en la primera etapa del plan de comunicación es el *Emailing Informativo*<sup>35</sup>, cuyo objetivo es motivar e incitar a los empleados a participar de un proceso específico. El contenido del Emailing tienen información de fuentes oficiales, el lenguaje debe ser orientado a convocar y participar activamente, además se menciona los nuevos conocimientos que se obtendrán a partir del tema que se está compartiendo.

- Segunda Etapa del Plan de Comunicación del Balanced Scorecard

La divulgación de la cartilla digital que se diseñó especialmente para el área administrativa y financiera (Anexo 9), es un archivo electrónico que se comparte a través de email con una presentación visual acorde a la entidad; es de lectura corta, clara y rápida.

Se escogió en el caso del sistema de gestión estratégica el medio digital, puesto que la cartilla no supera las 30 páginas. El contenido de la cartilla se creó en conjunto con el departamento de comunicación de la cooperativa, en ella se comparten contenidos cortos de las buenas prácticas de la comunicación efectiva y la alineación entre los directivos del área y su personal. Adicionalmente, contiene el mapa estratégico elaborado en el área, la misión, visión y los objetivos estratégicos para informar la importancia de la participación activa en el proceso de gestión

---

<sup>34</sup> Es un medio de comunicación desarrollado en HTML, que facilita la gestión de la información. <http://intranet.comultrasan.com.co>

<sup>35</sup> Canal de comunicación; desarrollado en HTML, genera impacto visual a primera vista. El emailing incluye un link para navegar en una página en HTML. <http://intranet.comultrasan.com.co/departamentodecomunicacion.pdf>

estratégica y convocar a que los objetivos personales de cada uno de los colaboradores del área administrativa y financiera estén alineados a los objetivos estratégicos de la misma.

- Tercera Etapa del Plan de Comunicación del Balanced Scorecard

En la última etapa diseñada en esta incorporación de la metodología del Balanced Scorecard a la cooperativa Financiera Comultrasan en su área administrativa y financiera, es importante crear un micrositio<sup>36</sup> (Ver Figura 25) donde los colaboradores podrán tener acceso constante a los procesos estratégicos. Además, se diseñará este micrositio para que se visualicen los avances de cada uno de los proyectos del área, así la gestión de proyectos será más visible a nivel de la organización.

**Figura 25 Espacio del micrositio.**



Fuente: Intranet Financiera Comultrasan.

<sup>36</sup> Espacio de comunicación, botón dentro del sitio web interno (Intranet) desarrollado en HTML, que facilita la gestión de la información. <http://intranet.comultrasan.com.co>

## 11. CONCLUSIONES

- El diseño del mapa estratégico (Ver figura 24) para el área administrativa y financiera, muestra la relación causa efecto de los objetivos estratégicos en las tres perspectivas que impactan dentro del área, siendo esta una herramienta clara que permite la asimilación por parte de los colaboradores, del impacto de cada uno de los eslabones de manera ascendente, para lograr alcanzar la visión.
- El diseño de sistema de gestión estratégica para el área administrativa y financiera asegura que los procesos en misión del área dinamizarán su operatividad con la vigilancia estratégica de las tendencias en el sector financiero, generando así un sistema continuo de retroalimentación y de interacción con los líderes de los procesos.
- La vigilancia estratégica se convertirá para el área administrativa y financiera, en un apoyo fuerte para la generación de nuevas ideas y permitirá consolidar los lazos de compromiso por parte del colaborador. Puesto que la disposición de estar atento a los cambios que se generen en el entorno del sector financiero, lo convertirán en un punto de valor para la entidad.
- El análisis interno del área sirvió de base para mostrar los factores clave como la generación de innovación, el desarrollo del talento humano como parte fundamental en la productividad, la concepción de una cultura basada en valores, la gestión de recursos financieros a partir de la conciencia de los gastos administrativos. Son puntos importantes a los cuales el área debe apuntar en un futuro, estos factores se encuentran alineados con las estrategias institucionales.

- En los planes de acción se visualizan las actividades, procesos y proyectos los cuales el área administrativa y financiera debe enfocar sus esfuerzos. Los empleados deben estar motivados a lograr las metas que se propusieron en este ejercicio.
- La presencia constante por parte del comité estratégico del área es esencial para que los colaboradores se sientan motivados al ver que sus propios líderes, actúan de manera activa en talleres, grupos primarios, charlas, etc. Para alinear el direccionamiento estratégico que se diseñó.
- La implementación del sistema de indicadores en el área tiene un alto impacto, ya que permitirá llevar un control de los avances estratégicos del área, lo cual no se hacía antes. También es una herramienta que facilita que los funcionarios vean la alineación entre las metas y los procesos que se realizan diariamente.
- La formación de las personas en competencias estratégicas es un factor importante, ya que ellos son quienes logran que la estrategia se ejecute. Por ende la capacitación debe ir conectada con el plan de comunicación dinámico. La alta dirección del área debe ser constante en recordar a sus trabajadores de la funcionalidad de sus tareas diarias y de motivar la generación de nuevas ideas a través del banco de propuestas de ideas que se creó para el proyecto.
- La existencia de la proyección como área investigativa, en donde se involucre a la universidad y el gobierno con los recursos que ofrecen tanto intelectuales como monetarios respectivamente, es un proceso necesario para que la dinámica del área que se está creando con este diseño se detenga.

Las alianzas estratégicas con las universidades permiten que los estudiantes que aún se encuentran en los claustros alineen ese conocimiento con la practicidad de la empresa.

## 12. RECOMENDACIONES

- El apoyo de los directivos de la Vicepresidencia administrativa y financiera en la implementación del Balanced Scorecard debe ser contante, es necesario este compromiso por parte de los líderes estratégicos para que los colaboradores reconozcan ese interés en ellos.
- La motivación a los empleados del área administrativa y financiera es fundamental para que se logren los objetivos estratégicos propuestos, por ende se recomienda la reunión del grupo primario dos veces al mes. En donde exista una retroalimentación por parte de los líderes de cada una de las secciones, gerencias o departamentos de la vicepresidencia.
- La implementación de una herramienta dinámica es importante para la recolección de información insumo de los indicadores diseñados en el Balanced Scorecard, es necesario fortalecer la disponibilidad de esta información.
- Se recomienda al área administrativa y financiera concentrar sus esfuerzos en la iniciativa estratégica Datawarehouse, puesto que esta impulsa la generación de información centralizada y puede soportar la consolidación de los datos para tomar decisiones en el área.
- La priorización de iniciativas estratégicas es una de las recomendaciones más importantes para el área administrativa y financiera en la cooperativa, puesto que los requerimientos de recursos hacen que se cree un punto crítico, teniendo en cuenta que en el área está la gestión de proyectos se recomienda crear un mecanismo de ruta crítica para cada uno de los

proyectos, adicionalmente crear unos factores de priorización a nivel empresarial.

- Fomentar el trabajo en equipo para el logro de objetivos comunes es uno de los desafíos de las organizaciones, esta alineación entre las personas es muy importante puesto que el pensamiento común para lograr una meta es más efectivo que pensar individualmente.

## BIBLIOGRAFÍA.

Actualidad del Sistema Financiero Colombiano (2011, Junio). *Superintendencia Financiera de Colombia*. Recuperado de: <http://www.superfinanciera.gov.co/ComunicadosyPublicaciones/comsectorfinanciero072011.pdf>

AGOSTINO, Deborah y ARNABOLDI, Michela. Design issues in Balanced Scorecards: The “what” and “how” of control, *European Management Journal* (2012), doi: 10.1016/j.emj.2012.02.001

BALLVÉ, Alberto. Cuadro de Mando Organizando información para crear valor. Gestión 2000, Barcelona. 2002

BLANDÓN RESTREPO, Daniel. (2011). Historia del Sistema Financiero y su efecto económico en Colombia. *Revista económica Supuestos, Boletín del mes de abril*. Universidad de los Andes, Facultad de Economía.

BOGNANNO, MARIO (2008). Why the BSC is Just as Effective for Small and Medium Sized Firms. Harvard Business School Publishing, Article Reprint No B0B01E.

CUMMINGS y ANGWIN (2011). Stratography: The art of conceptualizing and communicating strategy. Kelley School of Business, Indiana University.

DATAR y EPSTEIN (2001). Verizon Communications, Inc.: Implementación de un Balanced Scorecard de Recursos Humanos. Harvard Business School.

El 2012 será el año para llevar la economía a todo vapor (2011, 31 de octubre). *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/el-2012-sera-el-ano-llevar-la-economia-todo-vapor>.

FREE, Clinton (2012). The role of Graphics in Communicating and Promoting Ideas: An Analysis of the Balanced Scorecard, 1992- 2010. Harvard Business Publishing, Vol 14 No 2.

GODET y ROUBELAT (2004). Análisis estructural con el método MICMAC, y estrategia de los actores con el método MACTOR.

HORVÁTH y PARTNERS. Dominar el Cuadro de Mando Integral Manual Práctico Basado en más de 100 experiencias. Gestión 2000, Barcelona. 2003.

JAZAYERI, Mostafa y SCAPENS, Robert. The Business Values Scorecard within BAE Systems: The evolution of a performance measurement system, *The British Accounting Review* 40 (2008), 48-70. Recuperado de: Journal Homepage, [www.elsevier.com/locate/mar](http://www.elsevier.com/locate/mar).

JEREZ y Miller (2008). Pronto Wash: Lavando los coches del mundo a ritmo de tango. Harvard Business School.

KAPLAN y NORTON (1999). Chemical Bank: la implantación del cuadro de mando integral. Harvard Business School.

KAPLAN y NORTON (2001). "Como utilizar el Cuadro de Mando Integral" (The strategy focused organization). Harvard Business School Press.

KAPLAN y NORTON (2005). Focus Your Organization on Strategy with the Balanced Scorecard, 3<sup>rd</sup> Edition. Harvard Business review On Point Collection.

KAPLAN y NORTON (2006). Excerpted from The Balanced Scorecard: Traslating Strategy into Action. Financial Perspective, chapter three. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

KAPLAN y NORTON (2006). Excerpted from The Balanced Scorecard: Traslating Strategy into Action. Customer Perspective, chapter four. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

KAPLAN y NORTON (2006). Excerpted from The Balanced Scorecard: Traslating Strategy into Action. Internal - Business - Process Perspective, chapter five. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

KAPLAN y NORTON (2008). The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Deusto, España.

KAPLAN y NORTON (2009). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral Para implantar y Gestionar su estrategia, 2da edición. Gestión 2000, Barcelona.

KRAUS, KALLE y LIND, JOHNNY. The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control – A research note, *Management Accounting Research* 21 (2010) 265 – 277. Recuperado de: Journal Homepage, [www.elsevier.com/locate/mar](http://www.elsevier.com/locate/mar).

Las perlas del sector financiero de Colombia (2011, 13 de diciembre). *El Economista*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/internacional/2011/12/12/las-perlas-sector-financiero-colombia>.

MARTÍNEZ, Joaquín (2007). Metodologías avanzadas para la planificación y mejora, Planificación estratégica, BSC, Autoevaluación EFQM, Seis Sigma, Un sencillo enfoque integrado para las Pymes con sentido común. Ediciones Díaz Santos, España.

MOLINA GAMBOA, Wilkins. Diseño de un sistema de estratégica para la división de publicaciones de la uis basado en la metodología balanced scorecard, Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, 2010.

MOSES y GOLDBLATT (2004). Organize and Manage Your BSC Implementation with Program Management. Harvard Business School Publishing, Article Reprint No. B0405C.

MUÑIZ Y MONFORT (2005). Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000, Barcelona.

NIJSEN y BRAAM (2004). Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience. International Journal, Vol 37.

REISEN y KAPLAN (2007). Amanco: Desarrollando el Scorecard de sustentabilidad. Harvard Business School.

Reporte de Estabilidad Financiera (2011, Marzo). *Banco de la República Colombia*. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/publicaciones/pub\\_es\\_fin.htm](http://www.banrep.gov.co/publicaciones/pub_es_fin.htm).

RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ, Mónica. Diseño de un sistema estratégica para la división de recursos humanos de la uis soportado en la metodología balanced scorecard, Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, 2009.

Sector financiero dejó buen balance en 2011 (2012, 14 de febrero). *Mercado de dinero Colombia*. Recuperado de <http://www.mercadodedinero.com.co/Consumo/sector-financiero-dejo-buen-balance-en-2011.html>.

SIERRA MEJÍA, Astrid Liliana. aplicación de la metodología balanced scorecard en el diseño de un sistema de gestión estratégica para la división financiera, Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, 2007.

The palladium Balanced Scorecard Hall of fame report (2011), Strategy Execution Champions. Harvard Business Publishing.

World Economic Forum, Committed to improving the state of the world. The Global Competitiveness Report 2011 -2012. Consultado el 23 de mayo de 2012. Recuperado de <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>.

**Anexo A. Tabla de calificación de Juicio de Expertos**

CALIFICACIÓN JUICIO DE EXPERTOS									
	VICEPRESIDENTE ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	DIRECTORA TESORERÍA	GERENTE CONTABILIDAD	JEFE GESTIÓN DE PROYECTOS	JEFE CENTRO INF.	DIRECTOR PLANEACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	PESO	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>									
1	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,50	0,08	0,27
2	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	0,07	0,21
3	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	0,06	0,13
4	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	0,06	0,11
5	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,50	0,07	0,23
6	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,50	0,07	0,23
7	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	0,07	0,21
<b>DEBILIDADES</b>									


<b>1</b>	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	0,05	0,10
<b>2</b>	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	2,00	0,06	0,12
<b>3</b>	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	0,07	0,14
<b>4</b>	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	0,07	0,15
<b>5</b>	1,00	1,00	3,00	1,00	2,00	2,00	1,50	0,07	0,10
<b>6</b>	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	1,00	1,50	0,06	0,09
<b>7</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,07	0,07
<b>8</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,08	0,08
	<b>TOTAL</b>							<b>1,00</b>	<b>2,24</b>

**Anexo B. Matriz EFI.**

<b>MEFI VICEPRESIDENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>					
	<b>ÁREA RESPONSABLE</b>	<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>					
<b>1</b>	GESTIÓN HUMANA	Personal capacitado y preparado.	0,08	3,5	0,27
<b>2</b>	TESORERÍA	Optimización de recursos.	0,07	3,0	0,21
<b>3</b>	TESORERÍA/CONTABILIDAD/ GESTIÓN H. /PLANEACIÓN	Herramientas tecnológicas.	0,06	2,0	0,13
<b>4</b>	TESORERÍA/CONTABILIDAD/ /PLANEACIÓN	Optimización de procesos.	0,06	2,0	0,11
<b>5</b>	TESORERÍA/CONTABILIDAD/ GESTIÓN H. /PLANEACIÓN	Coordinación entre departamentos del área.	0,07	3,5	0,23
<b>6</b>	TESORERÍA/CONTABILIDAD/ /PLANEACIÓN	Oportunas respuestas	0,07	3,5	0,23
<b>7</b>	GESTIÓN HUMANA	Formación de la cultura organizativa.	0,07	3,0	0,21

<b>DEBILIDADES</b>					
<b>1</b>	GESTIÓN HUMANA	Dificultad para encontrar personal con los perfiles requeridos.	0,05	2,0	0,10
<b>2</b>	TESORERÍA/CONTABILIDAD/ /PLANEACIÓN	Procesos no sistematizados.	0,06	2,0	0,12
<b>3</b>	TESORERÍA/CONTABILIDAD/ /PLANEACIÓN	Dependencia del área de tecnología.	0,07	2,0	0,14
<b>4</b>	TESORERÍA/CONTABILIDAD/ /PLANEACIÓN	Desarrollo de herramientas de control.	0,07	2,0	0,15
<b>5</b>	TESORERÍA/CONTABILIDAD	Falta de mapa de riesgos operativos.	0,07	1,5	0,10
<b>6</b>	TESORERÍA/CONTABILIDAD/ /PLANEACIÓN	Falta definir algunas políticas financieras.	0,06	1,5	0,09
<b>7</b>	TESORERÍA/CONTABILIDAD/ GESTIÓN H. /PLANEACIÓN	Generación de indicadores de gestión administrativa y financiera.	0,07	1,0	0,07
<b>8</b>	PLANEACIÓN	No se tienen establecidos misión, visión y objetivos del área.	0,08	1,0	0,08
		<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,24</b>

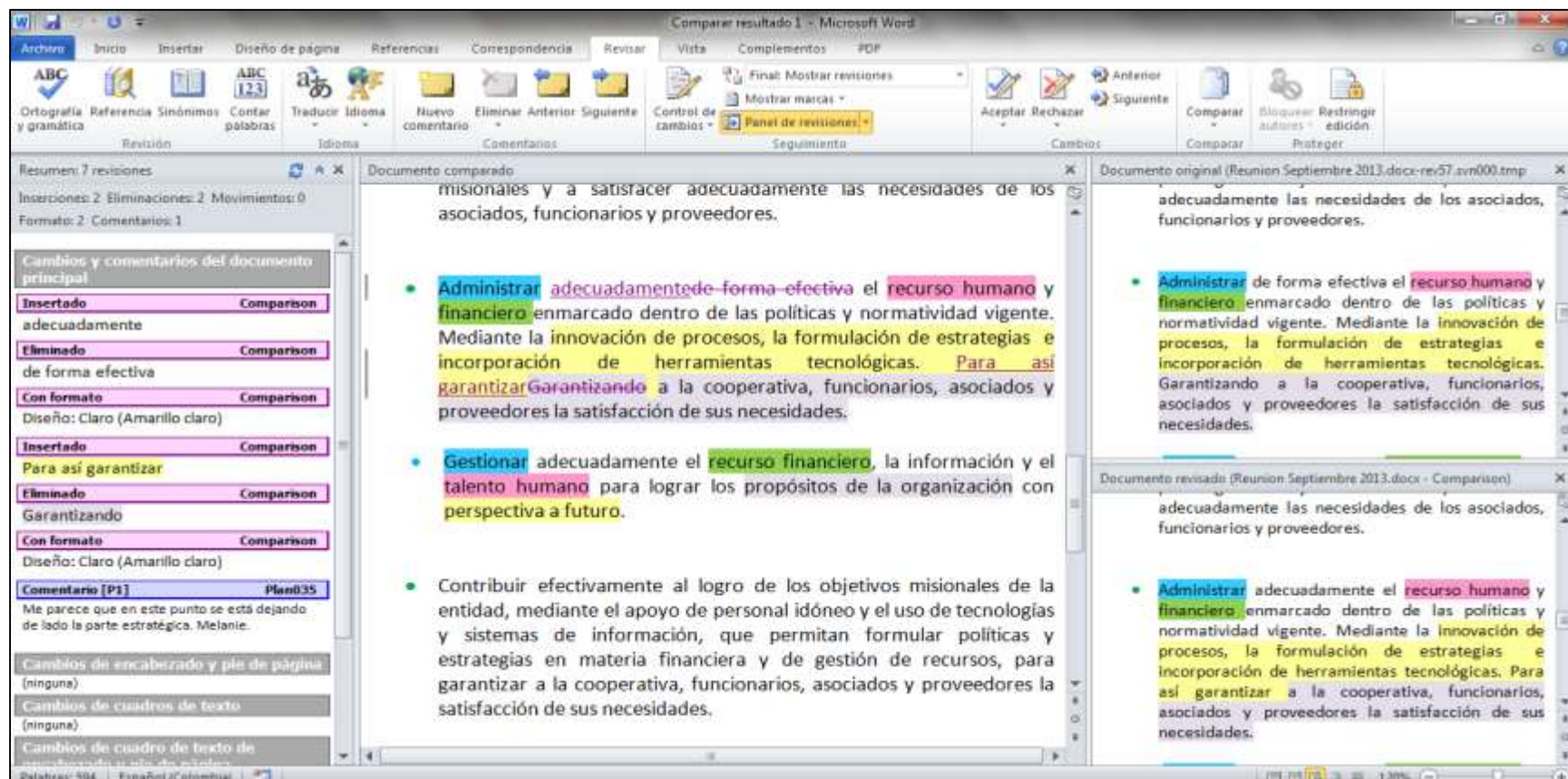
**Anexo C. Matriz DOFA.**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
 <p><b>ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se cuenta con personal capacitado y preparado en cada una de las áreas.</li> <li>2. Adecuada gestión de los recursos monetarios permitiendo cubrir y cumplir oportunamente con los compromisos ante asociados, entidades financieras, proveedores y funcionarios.</li> <li>3. Inversión en herramientas tecnológicas para la mejora de procesos que permiten administrar eficientemente el sistema de información y minimizar riesgos.</li> <li>4. Adecuada coordinación entre los departamentos de tesorería, planeación, la gerencia de contabilidad y el centro de información.</li> <li>5. Oportuna respuesta de las exigencias de información y compromisos a nivel interno y externo.</li> <li>6. Calidad de la información procesada y suministrada a las diferentes áreas de la entidad y entidades externas</li> <li>7. Buen clima laboral (basado en: Respeto, Participación, Compromiso, Motivación del personal, solidaridad).</li> <li>8. Conocimiento integral de la cooperativa.</li> <li>9. Liderazgo en la gestión de procesos estratégicos institucionales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Complementar el sistema de costeo y generar nuevas metodologías de análisis a los procesos de la entidad. (algunos pueden ser movimientos financieros, rentabilidad del cliente).</li> <li>2. Procesos aún no sistematizados (manualmente operativos).</li> <li>3. Falta de herramientas y metodologías que permitan un mayor control de los recursos financieros.</li> <li>4. Falta construcción del mapa de riesgos operativos e implementar los controles respectivos.</li> <li>5. Falta de estandarización y documentación políticas financieras.</li> <li>6. Falta generación de conocimiento a los funcionarios para reemplazos en procesos técnicos (Know How).</li> <li>7. No hay indicadores de gestión del área administrativa y financiera que permitan un control eficiente de los recursos.</li> <li>8. Falta de una mayor comunicación y socialización de información financiera dentro del área.</li> <li>9. Falta completar la documentación de procesos y realizar la actualización de algunos procedimientos existentes en el área.</li> <li>10. Diferencia entre los plazos promedios de captación y colocación de la empresa.</li> </ol>

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nivel de confianza hacia las demás áreas dentro de la cooperativa y hacia las entidades de control y vigilancia.</li> <li>2. Introducción de nuevas metodologías de aprendizaje y conocimiento y tecnologías de información.</li> <li>3. Crecimiento y expansión de la entidad (surgimiento en nuevos territorios).</li> <li>4. Aprovechamiento de sinergias comerciales y operativas mediante la integración vertical y horizontal con otras áreas de la cooperativa.</li> <li>5. Aplicación y adopción de normas internacionales contables. Brindando la oportunidad de implementar mejores prácticas (políticas).</li> <li>6. Fortalecimiento de los procesos incorporando mejores prácticas con una adecuada gestión de riesgos.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir metodologías de conocimiento y herramientas tecnológicas que permitan el cálculo de costos en los procesos según los focos estratégicos de la entidad.</li> <li>• Identificar y costear los procesos que permitan aumentar ingresos y disminuir gastos/costos.</li> <li>• Identificar procesos operativos aún no sistematizados y crear un plan adecuado basado en mejores prácticas y herramientas tecnológicas.</li> <li>• Revisar con el área implicada los requerimientos y posteriormente crear un plan de trabajo, estableciendo cronogramas y asignando los recursos necesarios para su desarrollo.</li> <li>• Diseñar una herramienta para un mejor control de los recursos financieros basado en las políticas financieras (identificar los flujos, control de colocaciones)</li> <li>• Minimizar riesgos a través de la implementación de una herramienta de control y seguimiento al manejo eficiente de los recursos financieros.</li> <li>• Identificación de los riesgos inherentes a cada área, y elaboración del mapa de riesgos de la Vicepresidencia Financiera.</li> <li>• Recopilar y formalizar las políticas mediante la construcción de un manual financiero.</li> <li>• Crear espacios de capacitación y aprendizaje, que conlleven a la formación de los pares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un informe ejecutivo de las principales variables financieras para el seguimiento por parte de la alta dirección. 3 meses</li> <li>• Identificar los procesos fundamentales no documentados del área financiera y elaborar el respectivo manual.</li> <li>• Proponer la estructura de los Plazos promedios de los créditos de la cooperativa de colocación de cartera respecto a las captaciones. (aumento de la brecha).</li> <li>• Para el almacenamiento de la información financiera tener un mayor control y sistema de seguridad y riesgos</li> <li>• Unificar y crear informe de indicadores financieros para reportar a la entidad.</li> <li>• Integración de los indicadores de gestión financiera. Plan de comunicación.</li> </ul>

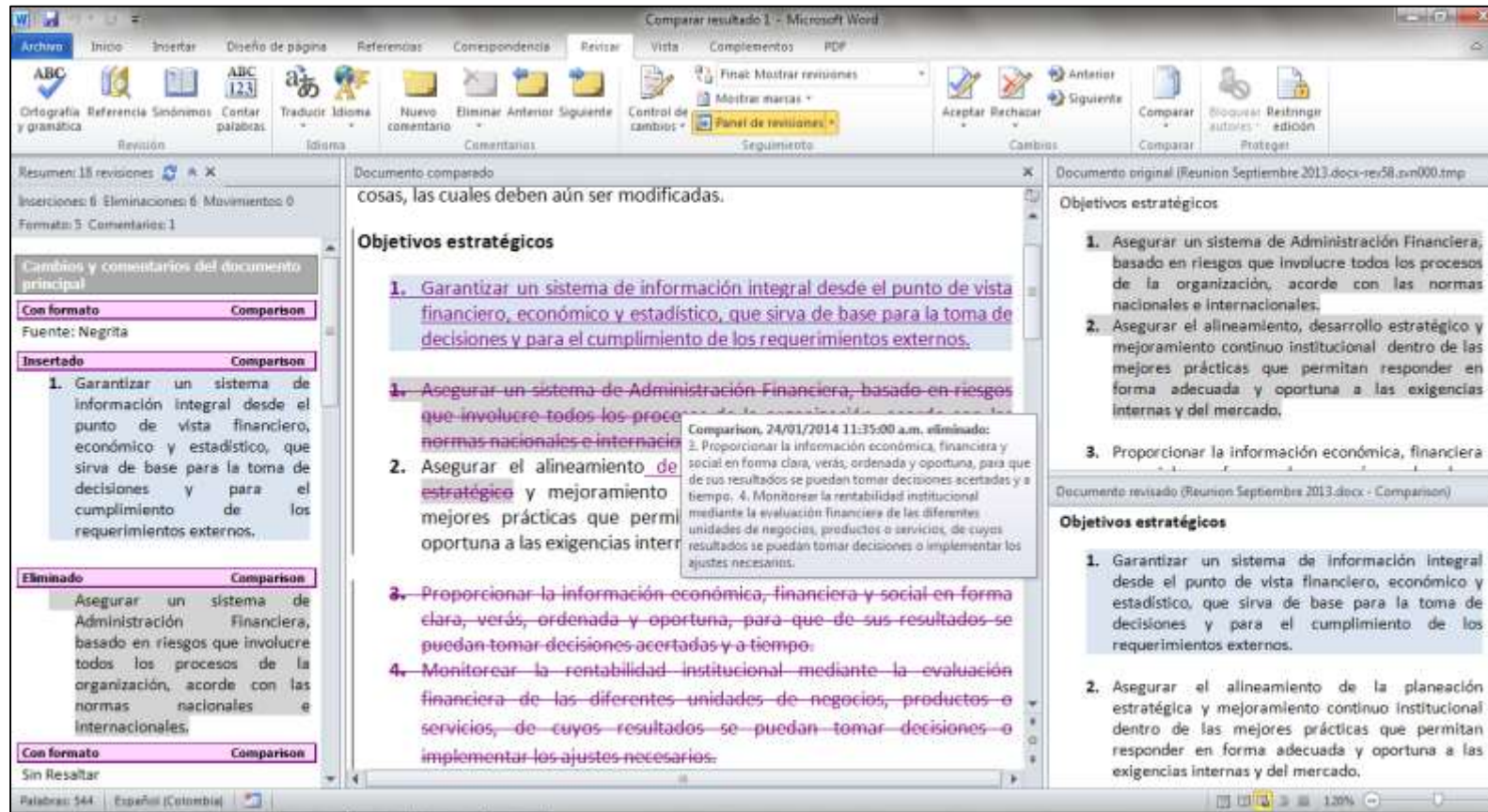
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los procesos fundamentales del área financiera, identificando mecanismos de medición para el diseño de indicadores de gestión.</li> </ul>	
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entradas de nuevos participantes al mercado con fuertes estrategias comerciales.</li> <li>2. Movimiento de tasas de interés que afecten el margen de intermediación de la cooperativa.</li> <li>3. Variaciones en la liquidez del mercado.</li> <li>4. Modificación a la normatividad relacionada con la gestión financiera, tributaria y legal.</li> <li>5. Desmejora en la calificación del riesgo.</li> </ol>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar el sistema costeo que permitirá la entidad brindar una pronta respuesta a la amenaza de nuevas estrategias de competidores.</li> <li>• Definir parámetros para las tasas de interés teniendo en cuenta el mercado, la estructura de costos y necesidades de liquidez de la cooperativa.</li> <li>• Definir los límites adecuados de liquidez que la cooperativa requiere y definir la política a seguir según la coyuntura.</li> <li>• Contar con mecanismos adecuados para conocer los cambios que afecten al sistema financiero que permitan una reacción oportuna.</li> <li>• Seguimiento permanente a las recomendaciones de los entes de vigilancia y control y calificadora de riesgos.</li> </ul>

## Anexo D. Herramienta de Software Tortoise construcción Misión y Visión.




Fuente: Carpeta Repositorio Tortoise de Datos de la Vicepresidencia Administrativa y Financiera para la elaboración del proyecto.


## Anexo E. Herramienta de Software Tortoise construcción Objetivos Estratégicos.




Fuente: Carpeta Repositorio Tortoise de Datos de la Vicepresidencia Administrativa y Financiera para la elaboración del proyecto.


**Anexo F. Ficha técnica de indicadores perspectiva financiera.**

	<b>FICHA TÉCNICA - INDICADORES DE GESTIÓN ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>		
	Cumplimiento de Presupuesto del Área		
<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	PFR-1
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	OPTIMIZAR COSTOS OPERACIONALES		
<b>Intención del Indicador</b>			
El control constante en el presupuesto del área es importante puesto que depende de este control, revisar que cuentas generan gastos operativos incidiendo directamente en la gestión de los recursos financieros (costos operativos).			
<b>Unidad de medida</b>	<b>Fuente de datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	
Porcentaje %	Informe Rentas y Gastos	Mensual	
<b>Forma de Cálculo</b>			
$(Gastos\ del\ área)/(Gastos\ Administrativos) * 100$			
<b>Meta</b>			
<100%			
<b>Responsable de medición del Indicador</b>	<b>Responsable de fijación de la meta</b>	<b>Responsable de logro de la meta</b>	
Coordinador de Presupuesto	Director de Planeación	Director de Planeación	

	<b>FICHA TÉCNICA - INDICADORES DE GESTIÓN ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>		
	Eficiencia predicción de caja		
<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	PFI-2
<b>PERSPECTIVA DE IMPACTO EN LA SOCIEDAD</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar estructura financiera sostenible		
<b>Intención del Indicador</b>			
Medir la eficiencia en la predicción del flujo de caja.			
<b>Unidad de medida</b>	<b>Fuente de datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	
Porcentaje %	Tesorería	Mensual	
<b>Forma de Cálculo</b>			
$(Recaudo\ de\ cartera\ real)/(Recaudo\ de\ cartera\ presupuestado)*100$			
<b>Metas</b>			
70% <=100%			
<b>Responsable de medición del Indicador</b>	<b>Responsable de fijación de la meta</b>	<b>Responsable de logro de la meta</b>	
Profesional de Tesorería	Director de Tesorería	Director de Tesorería	


	<b>FICHA TÉCNICA - INDICADORES DE GESTIÓN AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>		
	ROA		
<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	PFR-3
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Crecimiento sostenible y rentable		
<b>Intención del Indicador</b>			
Evaluar la rentabilidad obtenida por la organización durante el año.			
<b>Unidad de medida</b>	<b>Fuente de datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	
Porcentaje %	Balance	Mensual	
<b>Forma de Cálculo</b>			
$(Utilidad/Activos)*100$			
<b>Metas</b>			
3.37%			
<b>Responsable de medición del Indicador</b>	<b>Responsable de fijación de la meta</b>	<b>Responsable de logro de la meta</b>	
Profesional de Evaluación de Unidades de Negocio	Director de Planeación	Director de Planeación	


	<b>FICHA TÉCNICA - INDICADORES DE GESTIÓN AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>		
	Cumplimiento presupuesto corporativo		
<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	PFR-4
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Optimizar costos operacionales		
<b>Intención del Indicador</b>			
Monitorear la evolución en el costo de los recursos durante el año.			
<b>Unidad de medida</b>	<b>Fuente de datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	
Porcentaje %	Balance	Bimensual	
<b>Forma de Cálculo</b>			
<i>(Presupuesto ejecutado/Presupuesto planeado) *100</i>			
<b>Metas</b>			
85%			
<b>Responsable de medición del Indicador</b>	<b>Responsable de fijación de la meta</b>	<b>Responsable de logro de la meta</b>	
Coordinadora de Presupuesto	Director de Planeación	Director de Planeación	


	<b>FICHA TÉCNICA - INDICADORES DE GESTIÓN ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>		
	Margen de Solvencia		
<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	PFI-5
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Crecimiento sostenible y rentable		
<b>Intención del Indicador</b>			
<p>El margen de solvencia es un indicador de las condiciones de seguridad y competitividad en las cuales se basa la confianza de sus asociados. Está determinado por la relación entre el patrimonio técnico y los activos ponderados por su nivel de riesgo y mide la capacidad de crecimiento de la cooperativa.</p>			
<b>Unidad de medida</b>	<b>Fuente de datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	
Porcentaje %	Balance	Bimensual	
<b>Forma de Cálculo</b>			
$\frac{\text{Patrimonio técnico}}{\text{Total Activo Ponderado}} * 100$			
<b>Metas</b>			
9%			
<b>Responsable de medición del Indicador</b>	<b>Responsable de fijación de la meta</b>	<b>Responsable de logro de la meta</b>	
Coordinadora de Presupuesto	Director de Planeación	Director de Planeación	


	<b>FICHA TÉCNICA - INDICADORES DE GESTIÓN ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>		
	Margen de Solvencia		
<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	PFI-6
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Crecimiento sostenible y rentable		
<b>Intención del Indicador</b>			
Disminuir los gastos operativos con relación a los ingresos. Evolución gastos operativos.			
<b>Unidad de medida</b>	<b>Fuente de datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	
Porcentaje %	Balance	Bimensual	
<b>Forma de Cálculo</b>			
<i>(Ingresos operacionales)/(Activo Productivo)</i>			
<b>Metas</b>			
9%			
<b>Responsable de medición del Indicador</b>	<b>Responsable de fijación de la meta</b>	<b>Responsable de logro de la meta</b>	
Coordinadora de Presupuesto	Director de Planeación	Director de Planeación	


**Anexo G. Ficha técnica de indicadores perspectiva procesos internos.**

	<b>FICHA TÉCNICA - INDICADORES DE GESTIÓN AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>		
	Efectividad de la Planeación		
<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	PPI-7
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Optimizar la planeación e innovación		
<b>Intención del Indicador</b>			
Medir que ideas de los trabajadores son aprobadas en los comités de proyectos. Evaluar la efectividad de las capacitaciones del área de gestión de proyectos en las definiciones de proyecto e idea.			
<b>Unidad de medida</b>	<b>Fuente de datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	
Porcentaje %	Sección Gestión de Proyectos	Mensual	
<b>Forma de Cálculo</b>			
<i>Propuestas presentadas/Propuestas alineadas a la estrategia*100</i>			
<b>Metas</b>			
100%			
<b>Responsable de medición del Indicador</b>	<b>Responsable de fijación de la meta</b>	<b>Responsable de logro de la meta</b>	
Jefe Gestión de Proyectos	Director de Planeación	Director de Planeación	

	<b>FICHA TÉCNICA - INDICADORES DE GESTIÓN AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>		
	Cumplimiento de inversión de proyectos		
<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	PPI-8
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Eficiencia de los proyectos		
<b>Intención del Indicador</b>			
<p>La gestión de proyectos se mide a través que se cumpla su planificación, uno de los indicadores más relevantes es el presupuesto.</p>			
<b>Unidad de medida</b>	<b>Fuente de datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	
Porcentaje %	Sección Gestión de Proyectos	Mensual	
<b>Forma de Cálculo</b>			
<i>Invertido/Presupuesto *100</i>			
<b>Metas</b>			
90- 100%			
<b>Responsable de medición del Indicador</b>	<b>Responsable de fijación de la meta</b>	<b>Responsable de logro de la meta</b>	
Jefe Gestión de Proyectos	Director de Planeación	Director de Planeación	

	<b>FICHA TÉCNICA - INDICADORES DE GESTIÓN AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>		
	Oportunidad		
<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	PPI-9
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Optimizar la planeación e innovación		
<b>Intención del Indicador</b>			
El tiempo establecido para la gestión de proyectos es un indicador importante para medir los objetivos alcanzados.			
<b>Unidad de medida</b>	<b>Fuente de datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	
Porcentaje %	Sección Gestión de Proyectos	Mensual	
<b>Forma de Cálculo</b>			
<i>Días ejecutados de proyectos/Días planeados del proyectos *100</i>			
<b>Metas</b>			
90- 100%			
<b>Responsable de medición del Indicador</b>	<b>Responsable de fijación de la meta</b>	<b>Responsable de logro de la meta</b>	
Jefe Gestión de Proyectos	Director de Planeación	Director de Planeación	


	<b>FICHA TÉCNICA - INDICADORES DE GESTIÓN AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>		
	Ideas		
<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	PPI-10
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Optimizar la planeación e innovación		
<b>Intención del Indicador</b>			
Este indicador mide la generación de nuevas ideas por parte de los colaboradores en la cooperativa.			
<b>Unidad de medida</b>	<b>Fuente de datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	
Porcentaje %	Sección Gestión de Proyectos	Mensual	
<b>Forma de Cálculo</b>			
<i># Ideas de nuevos productos, servicios, procesos y proyectos para la cooperativa.</i>			
<b>Metas</b>			
<b>Responsable de medición del Indicador</b>	<b>Responsable de fijación de la meta</b>	<b>Responsable de logro de la meta</b>	
Jefe Gestión de Proyectos	Director de Planeación	Director de Planeación	


	<b>FICHA TÉCNICA - INDICADORES DE GESTIÓN ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>		
	Ideas materializadas		
<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	PPI-11
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Aumentar la eficiencia de los proyectos		
<b>Intención del Indicador</b>			
Este indicador mide el número de ideas que se materializan en proyectos actividades, productos o servicios que mejoran continuamente la misión de la empresa.			
<b>Unidad de medida</b>	<b>Fuente de datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	
Porcentaje %	Sección Gestión de Proyectos	Mensual	
<b>Forma de Cálculo</b>			
<i>Ideas materializadas en (Proyectos, actividades, productos o servicios) / # Total de ideas Generadas</i>			
<b>Metas</b>			
100%			
<b>Responsable de medición del Indicador</b>	<b>Responsable de fijación de la meta</b>	<b>Responsable de logro de la meta</b>	
Jefe Gestión de Proyectos	Director de Planeación	Director de Planeación	

	<b>FICHA TÉCNICA - INDICADORES DE GESTIÓN ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>		
	Efectividad de la Planeación		
<b>Tipo de Indicador</b>	Inductor	<b>Código</b>	PPI-12
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Aumentar la eficiencia en los proyectos		
<b>Intención del Indicador</b>			
Líder de cada área debe tratar de revisar y analizar los procesos críticos de su área. Identificar los procesos críticos y generar plan de acción. Se realice un checklist.			
<b>Unidad de medida</b>	<b>Fuente de datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	
Porcentaje %	Sección Gestión de Proyectos	Mensual	
<b>Forma de Cálculo</b>			
<i>Procesos documentados/ Número de procesos en total</i>			
<b>Metas</b>			
100%			
<b>Responsable de medición del Indicador</b>	<b>Responsable de fijación de la meta</b>	<b>Responsable de logro de la meta</b>	
Director de Planeación	Director de Planeación	Director de Planeación	


Anexo H. Ficha técnica de indicadores aprendizaje y crecimiento.

	<b>FICHA TÉCNICA - INDICADORES DE GESTIÓN ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>		
	Rotación del personal		
<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	PPR-13
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Gestión del capital humano		
<b>Intención del Indicador</b>			
Este indicador nos muestra que tantas renunciaciones existen. Permitiendo analizar el perfil de estas personas, para medir la motivación.			
<b>Unidad de medida</b>	<b>Fuente de datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	
Porcentaje %	Gerencia de Gestión Humana	Mensual	
<b>Forma de Cálculo</b>			
<i>(No funcionarios al inicio de un periodo - No. al final de un periodo)/promedio de funcionarios que permanecen en el año)*100</i>			
<b>Metas</b>			
10 – 20%			
<b>Responsable de medición del Indicador</b>	<b>Responsable de fijación de la meta</b>	<b>Responsable de logro de la meta</b>	
Jefe de desarrollo humano	Gerente de Gestión Humana	Jefe de desarrollo humano	

	<b>FICHA TÉCNICA - INDICADORES DE GESTIÓN AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>		
	Inversión del conocimiento		
<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	PPR-14
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Gestión del capital humano		
<b>Intención del Indicador</b>			
<p>Este indicador permite medir la inversión en recursos de conocimiento y así tener claro el retorno sobre la inversión en el capital humano.</p>			
<b>Unidad de medida</b>	<b>Fuente de datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	
Porcentaje %	Gerencia de Gestión Humana	Mensual	
<b>Forma de Cálculo</b>			
<i>Inversión en formación/# de empleados</i>			
<b>Metas</b>			
100%			
<b>Responsable de medición del Indicador</b>	<b>Responsable de fijación de la meta</b>	<b>Responsable de logro de la meta</b>	
Jede de desarrollo humano	Director de Planeación	Director de Planeación	

	<b>FICHA TÉCNICA - INDICADORES DE GESTIÓN AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>		
	Inversión del conocimiento		
<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	PPR-15
<b>PERSPECTIVA DE IMPACTO EN LA SOCIEDAD</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Gestión del capital humano		
<b>Intención del Indicador</b>			
<p>Este indicador permite medir la inversión en recursos de conocimiento y así tener claro el retorno sobre la inversión en el capital humano.</p>			
<b>Unidad de medida</b>	<b>Fuente de datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	
Porcentaje %	Gerencia de Gestión Humana	Mensual	
<b>Forma de Cálculo</b>			
<i>Inversión en formación/# de empleados</i>			
<b>Metas</b>			
100%			
<b>Responsable de medición del Indicador</b>	<b>Responsable de fijación de la meta</b>	<b>Responsable de logro de la meta</b>	
Jede de desarrollo humano	Director de Planeación	Director de Planeación	

	<b>FICHA TÉCNICA - INDICADORES DE GESTIÓN AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>		
	Inversión del conocimiento		
<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	PPR-16
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Gestión del capital humano		
<b>Intención del Indicador</b>			
Evaluar el grado de satisfacción de los empleados. % de crecimiento de la calificación en la encuesta.			
<b>Unidad de medida</b>	<b>Fuente de datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	
Porcentaje %	Gerencia de Gestión Humana	Mensual	
<b>Forma de Cálculo</b>			
<i>(Promedio calificación actual- promedio calificación anterior/promedio calificación anterior)*100</i>			
<b>Metas</b>			
100%			
<b>Responsable de medición del Indicador</b>	<b>Responsable de fijación de la meta</b>	<b>Responsable de logro de la meta</b>	
Jede de desarrollo humano	Director de Planeación	Director de Planeación	

	<b>FICHA TÉCNICA - INDICADORES DE GESTIÓN AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>		
	Inversión del conocimiento		
<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Código</b>	PPR-17
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Gestión del capital humano		
<b>Intención del Indicador</b>			
Evaluar el grado de satisfacción de los empleados. % de crecimiento de la calificación en la encuesta.			
<b>Unidad de medida</b>	<b>Fuente de datos</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	
Porcentaje %	Gerencia de Gestión Humana	Mensual	
<b>Forma de Cálculo</b>			
<i>(Promedio calificación actual- promedio calificación anterior/promedio calificación anterior)*100</i>			
<b>Metas</b>			
100%			
<b>Responsable de medición del Indicador</b>	<b>Responsable de fijación de la meta</b>	<b>Responsable de logro de la meta</b>	
Jede de desarrollo humano	Director de Planeación	Director de Planeación	

## Anexo I. Cartilla Digital



Financiera COMULTRASAN

Vicepresidencia Administrativa y Financiera

**Misión**  
Gestionar adecuadamente el recurso financiero, la información y el talento humano para lograr los propósitos de la organización con perspectiva a futuro.

**Visión**  
La Vicepresidencia Administrativa y Financiera será un área modelo en la implementación de mejores prácticas de gestión e innovación, que contribuyan al desarrollo de la entidad.

Departamento especializado en Ahorro y Crédito



Docente especializada en Ahorro y Crédito.

## Un modelo a seguir

El éxito de la transformación de las empresas está basado en la capacidad de traducir la visión y la estrategia en acción, por ende la ejecución del Balanced Scorecard en Financiera Comultrasan le permitirá introducir cuatro nuevos procesos de gestión, que contribuyen a vincular los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones a corto plazo (Kaplan & Norton, 2007).

La ejecución de esta metodología dentro del área administrativa y financiera obtendrá como resultado indicadores, los cuales ayudarán a los directivos medir la eficiencia y eficacia en los

procesos internos tanto operativos como de comunicación. Además, la construcción de un mapa estratégico para el área basado en factores de éxito ayudará a conseguir un alineamiento entre los objetivos estratégicos y los planes de acción que para este caso será la gestión de proyectos de la entidad.

Así mismo, el área se beneficiará con la optimización de procesos, crecimiento en tecnologías a la vanguardia del sector financiero, la conformación de una cultura organizativa modelo, la concepción de estrategias para un direccionamiento adecuado y finalmente una gestión de la innovación.



Docente especializada en Ahorro y Crédito.

## Queremos contarte qué...

Para buscar la alineación nos hemos basado en los objetivos Institucionales que apalancan los objetivos estratégicos construidos en el área:

### Objetivos de Financiera Comultrasan

- Garantizar un crecimiento sostenido de sus ganancias mediante la optimización de costos, con la sostenibilidad de la capacidad de hacer negocios.
- Asegurar el liderazgo de calidad en servicios financieros, basados en el riesgo, que mejoren la vida y las acciones de la organización, acorde con las normas internacionales y nacionales.
- Desarrollar y comercializar productos y servicios que permitan estar siempre actualizados y proporcionar los resultados de nuestro mercado objetivo.
- Asegurar el crecimiento económico estratégico y mantenerlo constante institucionalmente dentro de las políticas que permitan responder en forma adecuada y oportuna a las exigencias internas del mercado.
- Promover el desarrollo integral del talento humano buscando su formación y actualización como base de cambio en la consecución de nuestros fines.
- Promover los valores y el desarrollo institucional mediante el aprovechamiento de la tecnología como motor básico de la optimización de la cadena de valor, la cualificación de asociados, clientes y beneficiarios de la organización.

### Objetivos de Vicepresidencia Administrativa y Financiera

- Desarrollar un sistema de información integral desde el punto de vista financiero, económico y estadístico, que sirva de base para la toma de decisiones y para el cumplimiento de los requerimientos externos.
- Administrar adecuadamente los recursos financieros atendiendo las políticas, normas, leyes y procedimientos de control y de riesgo, que sean necesarios.
- Gestionar el proceso de la planeación estratégica de la institución a corto, mediano y largo plazo.
- Promover la correcta ejecución de proyectos alineados al plan estratégico de la organización.
- Asegurar un sistema de gestión del talento humano, que permita incorporar, desarrollar y fidelizar personal de acuerdo a las estrategias de la organización.

**Sabías, qué...**

El Balanced Scorecard es una metodología creada por Robert Kaplan y David Norton en 1992, ésta logró ser importante para la representación estratégica de las empresas en un conjunto de indicadores.

Tres generaciones después se convirtió en un sistema de gestión ayudando a la transformación de las empresas.



## ¿Cómo llevaremos a cabo el trabajo?

La Vicepresidencia Administrativa y Financiera reúne la sinergia de un grupo de profesionales que se encaminarán a lograr la visión y cumplir la misión en su día a día.



Al interior de cada una de las áreas de la Vicepresidencia se iniciará un proceso estratégico para alinear los objetivos individuales de los colaboradores a los objetivos estratégicos de la organización, buscando de esta forma propiciar espacios de trabajo óptimos e innovadores.



Documenho especializado en Ahorro y Crédito.



## ¿De qué depende el éxito del área?

Los espacios en los grupos primarios son herramientas importantes para la retroalimentación de un flujo de ideas,

resultando de éstas reuniones la construcción y el establecimiento de compromisos. Igualmente, ayudan a la interacción de las personas para que los vectores estratégicos sean interiorizados de la mejor forma.

Documenho especializado en Ahorro y Crédito.



›La comunicación es un tema de todos los días. Es una necesidad para el desarrollo de las actividades del hombre.

›La comunicación es el sistema que nos ayudará a procesar la información, establecer objetivos, tomar decisiones y medir resultados.

›El intercambio directo de ideas, entre los líderes del área y los colaboradores genera un ambiente agradable y de participación.

Financiera **OPTIMIZACIÓN** Mejorar Su Vida

**4.** El acta que se redacte en cada reunión deberá ser sencilla y clara, para facilitar las acciones de seguimiento y compromisos que queden en el grupo primario con el fin que todos los integrantes la entiendan.

**5.** Deberá motivarse a los colaboradores a asistir a estos grupos que ayudan al éxito de la entidad.

**Consejo:**  
 >Se reunirán diferentes grupos primarios del área dependiendo de las inquietudes de los procesos que no son de mi gobernabilidad.  
 >Seguimiento de la estrategia.

Docente especializada en Ahorro y Crédito.

Financiera **OPTIMIZACIÓN** Mejorar Su Vida

## Mapa Estratégico

Objetivos

Financiera

Procesos

Competencias

**PRODUCTIVIDAD**

F1 OPTIMIZAR COSTOS OPERACIONALES

P1 AUMENTAR EFICIENCIA EN LOS PROYECTOS

P2 MINIMIZAR EL RIESGO

C1 MEJORAR EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS RH

**CRECIMIENTO**

F2 CRECIMIENTO SOSTENIBLE Y RENTABLE

P3 OPTIMIZAR LA PLANEACIÓN E INNOVACIÓN

C2 FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL

**Sabías, que...**

El mapa estratégico nos ayuda a la identificación de la relación causa efecto entre los objetivos estratégicos y acciones, integrando las cuatro perspectivas (Perspectiva financiera, Perspectiva del cliente, Perspectiva interna, Perspectiva de aprendizaje y crecimiento) por Medio de líneas estratégicas.

Docente especializada en Ahorro y Crédito.



Financiera COMULTRASAN

## Vicepresidencia Administrativa y Financiera

### Objetivos Estratégicos

- ›Garantizar un sistema de información integral desde el punto de vista financiero, económico y estadístico, que sirva de base para la toma de decisiones y para el cumplimiento de los requerimientos externos.
- ›Administrar adecuadamente los recursos financieros atendiendo las políticas, normas, sistemas y procedimientos de control y de riesgos que sean necesarios.
- ›Gestionar el proceso de la planeación estratégica de la institución a corto, mediano y largo plazo.
- ›Asegurar un sistema de gestión del talento humano que permita incorporar, desarrollar y fidelizar personal de acuerdo a las estrategias de la organización.
- ›Propiciar la correcta ejecución de proyectos alineados al plan estratégico de la organización.

