

LA TEORIA INSTITUCIONAL EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: FACTOR DE ÉXITO EN UNA INSTITUCION FINANCIERA

CÉSAR OMAR LÓPEZ ÁVILA
Universidad Autónoma de Occidente, Colombia
colopez@uao.edu.co

NORMA PONTET UBAL
Universidad ORT Uruguay
norma.pontet@ort.edu.uy

RESUMEN

La teoría señala que el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta para mejorar el proceso de planificación estratégica, focalizar la estrategia y comunicarla de manera efectiva, evaluar su importancia, sus logros y realizar el control de gestión. El propósito de este trabajo es hacer un análisis crítico sobre el diseño e implementación, evolución y usos del CMI en una Institución Financiera del sector solidario, "Bancoomeva", contrastar, presentar y evaluar los resultados alcanzados por la organización, el aprendizaje logrado en el proceso, utilizando la Teoría Institucional.

ÁREA TEMÁTICA: Enfoques comportamentales.

PALABRAS CLAVE: Cuadro de Mando Integral; Sistema de Gestión Integral; Teoría Institucional.

ABSTRACT

The most accepted definition is that the Balanced Scorecard (BSC) is a tool to improve the strategic planning process, focus strategy and communicating it effectively, evaluate their importance, their achievements and conduct management control. The purpose of this paper is to make a critical analysis of the design and implementation, evolution and use of CMI in a joint sector financial institution, "Bancoomeva", contrast, present and evaluate the results achieved by the organization, the learning achieved in the process, using the institutional theory.

Keywords: Scorecard, Integrated Management System, Institutional Theory.

INTRODUCCIÓN

Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios del entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas) (Francés, 2006). Sin embargo, no solamente basta con que una empresa tenga claramente definida una estrategia de negocios sino que además esa estrategia esté completamente alineada con la misión, la visión, los objetivos estratégicos de la empresa, que sea divulgada a todos los niveles de la organización y que la empresa tenga la capacidad de darse cuenta de cómo se está ejecutando y si los objetivos están siendo alcanzados, como base para la constante toma de decisiones. Para ello, las empresas requieren evaluar su desempeño a través de sistemas de medición de la gestión bajo el concepto de “si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo” (Kaplan y Norton, 1997).

Tradicionalmente, los sistemas de control de gestión de la mayoría de las organizaciones han sido construidos en torno a indicadores y metas financieras que tienen poca relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo, debido principalmente a que, además de ser históricos, esto es, informan sobre el pasado pero no son indicadores para el futuro, subestiman el valor de la empresa al no considerar los activos intangibles (información, relaciones con clientes, tecnología, etc.) de gran valor hoy en día para la competitividad de las organizaciones (López, A.C.O.; Escobar, P.B.; Jiménez, N.F. 2009), convencidos de estos postulados el Grupo Coomeva (GC) desde el año 2003 adoptó el Cuadro de Mando Integral (CMI) para mejorar y automatizar el proceso de planificación estratégica, como una forma de focalizar la estrategia y comunicarla de manera efectiva.

El propósito de este trabajo fue analizar el proceso de diseño e implementación del CMI, su evolución y el uso dado a empresas del GC, especialmente a Bancoomeva, contrastar, presentar y evaluar los resultados alcanzados por la organización y las lecciones aprendidas en su desarrollo. En este documento trataremos los resultados encontrados en la entidad y el efecto de la teoría institucional en el resultado del proceso.

Se presenta una revisión teórica del CMI; y de la teoría Institucional que impacto profundamente el buen desarrollo e implementación del CMI, posteriormente se contextualiza el GC, se mencionan sus empresas y unidades de negocio, y se describe el modelo de gestión. Luego, se detallan las etapas del proceso de diseño e implementación del CMI, así como el proceso evolutivo, presentando obstáculos y factores de éxito identificados en el proceso. Finalmente, se presentan las lecciones aprendidas en la implementación y uso del CMI, y conclusiones generales sobre la investigación.

2. REVISIÓN TEÓRICA

En los siguientes apartados realizaremos una breve disertación sobre la teoría del CMI y la teoría Institucional a fin de sentar las bases sobre las que se realizó la presente investigación, posteriormente se describirá la investigación empírica realizada.

2.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI), es un modelo de gestión empresarial creado por Kaplan y Norton (1997), que goza de gran prestigio en los medios empresariales preocupados por la gestión estratégica y la administración. Además es

una herramienta de gestión que consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización.

El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación formación y crecimiento. Están equilibrados entre los indicadores de los resultados –los resultados del esfuerzo pasado y los inductores que impulsan la actuación futura. El CMI equilibra las medidas objetivas y fácilmente cuantificables de los resultados y las subjetivas, que son inductores de actuación de los resultados (Kaplan *et al.*, 1997).

Una vez contruidos los indicadores agrupados en las cuatro perspectivas, el éxito del cuadro de mando integral está asociado con la capacidad de la organización de ejecutar la estrategia, a través de la comunicación de sus objetivos y metas a todos los directivos y empleados de la organización, haciendo que se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos, esto es, vinculando los indicadores del CMI con la estrategia. Esta vinculación se logra a través de tres principios: las relaciones causa-efecto, los inductores de la actuación y la vinculación con las finanzas.

1. Las relaciones causa–efecto. Parte de la convicción de que la estrategia es un conjunto de hipótesis con una lógica que se puede declarar bajo el tipo “*si/entonces*”, por lo que un buen CMI debe mostrar el mapa estratégico de la organización diseñado para comunicar e implementar la estrategia. Como un simulador de vuelo, el CMI debe incorporar el conjunto complejo de causas y efectos entre las variables críticas que describe la trayectoria estratégica y el plan de vuelo (Balivé y Amat, 2006). Por ejemplo, *si* aumentamos la formación de los empleados en cuanto a los productos, *entonces* tendrán muchos más conocimientos respecto a toda la gama de productos que pueden vender; *si* los empleados tienen más conocimiento de los productos, *entonces* mejorará la eficiencia de sus ventas. *Si* mejora la eficiencia de sus ventas, *entonces* mejorarán los márgenes promedio de los productos que venden (Kaplan y Norton, 1997).

2. Los resultados y los inductores de actuación. Los inductores de actuación son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular, reflejan la singularidad de la estrategia del negocio, como los inductores financieros de la rentabilidad, los segmentos de mercado en los que la unidad elige competir, los procesos internos particulares y los objetivos de crecimiento y formación que constituyen la propuesta de valor agregado a los clientes y segmentos de mercado seleccionados. Un buen CMI debe poseer una combinación de indicadores del resultado y de inductores de la actuación, debería poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio (Kaplan y Norton, 1997).

3. La vinculación con las finanzas. Nos alertan en el sentido en que puede ser posible obtener buenos rendimientos en cuanto a la operación y en cuanto a resultados propuestos, pero que tanto los unos como los otros, por sí solos, no garantizan el éxito financiero, por lo que los resultados financieros indispensables para la buena marcha de la organización, deben ser el objetivo final. Por tanto, todas las medidas que se tomen deben ser adecuadas para el éxito de la actividad a la que está dedicada la organización, pero además la actividad debe ser rentable. En lenguaje financiero “*debe añadir valor*”. Ante la anterior observación, podemos afirmar que con el CMI el principio básico financiero no sufre alteración, si la

hipótesis se cumple. Los estudio de casos ha demostrado que aunque el CMI resuelve similares necesidades en las organizaciones (control de gestión estratégica), existen diferentes problemas en su aplicación lo que obliga a tener en cuenta ciertas flexibilidades al momento de implementar el CMI, es decir, no se puede procede en forma estándar en la aplicación del mismo.

Una vez construidos los indicadores agrupados en las cuatro perspectivas, el éxito del CMI está asociado con la capacidad de la organización de ejecutar la estrategia, a través de la comunicación de sus objetivos y metas a todos los empleados de la organización, haciendo que se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos, esto es, vinculando los indicadores del CMI con la estrategia. Esta vinculación se logra a través de tres principios: las relaciones causa-efecto, los inductores de la actuación y la vinculación con las finanzas (Brooking, A. 1998.; Bueno, E. 1998.; Fernández, A. 2001.; Cañibano. 2002.; Ballvé, A.M.; Amat, S.O. 2006; López, A.C.O.; Escobar, P.B.; Jiménez, N.F. 2009).

En la misma línea podemos señalar que las personas ofrecen o se reservan sus conocimientos si no se sienten comprometidos con lo que están haciendo, o piensan que se les menosprecian o que se les tratan injustamente, tienen la opción de retener sus conocimientos y capacidades. A diferencia de las máquinas y el capital, los seres humanos tenemos una noción de lo justo y lo injusto, y somos sensibles a la injusticia y a la arbitrariedad.

La actitud de resistencia al cambio de las personas se enuncia por conductas explícitas o implícitas a través de las que las personas intentan evitar el cambio. Además, las organizaciones poseen una inercia que impide el cambio de rumbo con la rapidez que se proyecta lo que dificulta que las empresas se puedan desplazar rápidamente desde la cultura de la obediencia típica de nuestras organizaciones hacia una cultura del compromiso que es lo que se pretende con el CMI. También podemos señalar que las conexiones entre los distintos grupos de indicadores no son lo suficientemente transparentes con lo que la relación causa efecto del modelo no es clara. Por lo que se pierda la unidad de propósito que argumentan sus creadores (Escobar, P y Lopez, A., 2003).

En conclusión, la utilidad del CMI no depende del tipo de empresa sino de los problemas a los que se enfrenta. El CMI se ha implantado en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas. El cambio depende del grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la comprensión de la estrategia de la empresa que demuestran las personas de la organización. Al aplicarlo, a través de la relación coherente entre sus elementos, se consigue simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje en ella (Fernandez, 2001).

2.2 TEORIA INSTITUCIONAL

La teoría Institucional estudia el rol de las influencias sociales y las presiones ejercidas por el entorno en la formación de acciones de las organizaciones. Desde el punto de vista institucional, este trabajo sustenta que la selección de recursos y la ventaja competitiva sostenible son profundamente influenciadas, a nivel individual, y entre empresas, por el marco institucional de éstas al tomar las decisiones de consecución y gestión de recursos.

El proceso de *institucionalización* implica disociación de patrones del comportamiento de circunstancias históricas particulares, de modo que las rutinas adquieren una calidad

normativa y efectiva, que anula su relación con los intereses particulares anteriores (Vámosi, 2000). Se aceptan las instituciones tácitas como “*las cosas de la manera que se hacen*” en la organización. Cuando las decisiones temporales o las soluciones a problemas particulares continúan aplicándose en el mediano plazo, se empiezan a utilizar como “*regla*” y se convertirán, posteriormente, en una actividad de “*rutina*” (Schein, 1992; Scapens, 1994). Eventualmente, tal comportamiento usual puede inconscientemente tomarse como institucionalizado (Oliver, 1991).

Los individuos y las organizaciones cautivos de las convenciones sociales, buscan la aprobación, susceptibles a la influencia social, y relativamente adaptados a la costumbre y a la tradición (Scott, 1995). La conformidad a las expectativas sociales contribuye al éxito y supervivencia de la organización (DiMaggio y Powell, 1983; Oliver, 1991). A diferencia de las visiones teóricas que examinan en qué medida el comportamiento de la empresa es racional y económicamente justificado, la teoría institucional hace énfasis sobre el comportamiento compatible, habitual y socialmente definido. Es de especial interés la forma en la que las estructuras organizacionales y sus procesos se han institucionalizado a través del tiempo (Meyer y Rowan, 1977). Además, las actividades institucionalizadas para las que no hay evidente propósito económico o técnico son de particular interés teórico, porque su perpetuación no se puede explicar por la elección racional (Pontet-Ubal, 2009).

Por su parte, Yazdifar y Tsamenyi (2005:183) plantean que lo relevante de este marco es la “*noción de que las prácticas de la contabilidad de gestión son parte de las reglas y de las rutinas de organización*”, que permiten a los miembros de ésta realizar sus actividades y las acciones de otros. Además, si se comparten las rutinas ampliamente en forma sostenida, se les dará importante aceptación, que reducirán el potencial de conflicto en las organizaciones. Finalmente, en conjunto “*las reglas y las rutinas abarcan los conocimientos técnicos de la organización*” (Burns y Scapens, 2000:3).

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Cooperativa Coomeva fue constituida en Cali en 1964; 48 años después ha ampliado su cobertura a todos los departamentos del país y constituye el Grupo Coomeva (GC), presente en 1.050 municipios de Colombia, conformado por 16 empresas, existe entre ellas unidad de propósito, dirección y control, sin perjuicio del desarrollo individual del objeto social o la actividad de cada una de las entidades que lo conforman Actualmente, Coomeva cuenta con más de 270,000 asociados; es la primera Cooperativa de Colombia y la tercera en Latinoamérica por su nivel de activos, cuenta con activos por 2.5 billones de dólares y un patrimonio de 275 millones, genera casi 13 mil empleos directos y 28 mil indirectos, ubicándose entre las 20 empresas más grandes de Colombia.

La Cooperativa adoptó en 1984 un modelo organizativo y administrativo formal que más tarde evolucionó al Sistema de Gestión Integral, cuyo proceso de calidad le permitió obtener en diciembre de 2011 el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión (Coomeva, 2012).

El GC está constituido por: Bancoomeva que es la Institución Financiera del GC; Coomeva Medicina Prepagada, Coomeva Emergencia Médica, Coomeva EPS, Coomeva Salud Oral, Clínica Farallones, Clínica Palma Real, Hospital en casa, Coomeva Turismo Agencia de Viajes, Coomeva Recreación y Cultura, Coomeva Hotel y Resorts, Club Los Andes, Coomeva Solidaridad y Seguros, Coomeva Corredores de Seguros, Coomeva Fundación, Coomeva Servicios Administrativos.

Bancoomeva, producto de la transformación de Cooperativa Financiera Coomeva, se establecido con el propósito de extender la prestación de los servicios financieros a todo el

público. Es un establecimiento de crédito, vigilado por la Superintendencia Financiera de Colombia, su objeto social se circunscribe a la realización de operaciones de intermediación financiera. En 2011 inicio operaciones como banco comercial. Cuenta con un portafolio de servicios dirigido a sus 280,000 clientes, que atiende a través de una red de 91 Puntos de servicio conformada por 78 oficinas, 7 centros de pago y 6 puntos de caja, con presencia en 41 Ciudades de 26 Departamentos.

3.1 MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO

Bancoomeva cuenta con el Sistema de Gestión Integral (SGI) (Francés, A. 2006). Este modelo relaciona la Gestión Estratégica, la Gestión de los Procesos y la Gestión de la Cultura.



Fuente: GC (2009)

Este sistema exige la coordinación perfecta y la alineación estrecha entre el pensamiento gerencial, la operación de la empresa, es decir el día a día, y el comportamiento de los colaboradores (ver grafica 1). La gestión estratégica se encarga de orientar a la organización hacia el futuro y hacia el mercado para garantizar su supervivencia en el largo plazo; la gestión de los procesos hace referencia a gerenciar las actividades tendientes a garantizar que los servicios cumplan con los requisitos establecidos en su sistema de calidad, asegurando los resultados de la organización en todas sus dimensiones; y la gestión de la cultura es el conjunto de actividades deliberadas encaminadas a liderar la creación, cambio y fortalecimiento de los rasgos culturales deseables de la organización (Arjona, M. 1999; Biasca, R. 2001; Bueno, E. 1999; Cañibano, L.; Sánchez, M.P. 2002; Escobar, R.T. 2002).

3.2 COOMEVA FINANCIERA HOY BANCOOMEVA

Con la creación de Coomeva Financiera en Octubre de 2007 y su transformación desde 1 de abril de 2011 en Bancoomeva, como establecimiento de crédito, Coomeva abrió el servicio para que los particulares pudieran acceder a los productos y servicios del sector financiero al público en general sin tener que ser asociados a la cooperativa.

Desde el punto de vista de su actividad económica, su naturaleza jurídica es la de un establecimiento de crédito organizado como Banco, vigilado por la Superintendencia Financiera de Colombia y su objeto social se circunscribe a la realización de operaciones de intermediación financiera (captación, colocación de recursos al público y la prestación de servicios financieros).

La prestación de los servicios financieros ha tenido continuidad desde la creación de la matriz Coomeva en el año 1964 con los servicios de ahorro y crédito.

- En 1998 nace la Unidad de Ahorro y Crédito como una unidad de negocios de Coomeva, con planeación estratégica y gestión propias.

Tabla 1. Portafolio de productos y servicios

BANCA PERSONAL		BANCA EMPRESARIAL	
Ahorro: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de ahorro programado ✓ Depósitos disponibles ✓ Flexirenta ✓ Chequecuenta ✓ Ahorro Coomevita ✓ CDT ✓ CDT inmovilizados ✓ Cuentas AFC 	Servicios: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tarjeta débito ✓ ACH ✓ Débito automático ✓ Facturación única ✓ Oficina virtual ✓ AudioCoomeva ✓ Recaudos SOI ✓ Banca Seguros 	Ahorro: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de ahorro programado ✓ Depósitos disponibles ✓ Convenios de recaudo ✓ Chequecuenta ✓ Convenios de pago ✓ CDT 	Servicios: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tarjeta débito ✓ ACH ✓ Débito automático ✓ Facturación única ✓ Oficina virtual ✓ AudioCoomeva ✓ Operador de información
Créditos Ordinarios: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Libre inversión ✓ Recreación y turismo ✓ Autofácil / motos ✓ Propiedad raíz ✓ Chequecuenta (extrajiro) ✓ Cupoactivo ✓ Cupo tarjeta Coomeva ✓ Libranza ✓ Créditos de redescuento ✓ Créditos Educar 	Créditos sociales: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Calamidad ✓ Educar ✓ Vivienda ✓ Creación de empresas ✓ Salarios atrasados 	Créditos Ordinarios: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cartera ordinaria – Capital de trabajo ✓ Crédito de tesorería ✓ Chequecuenta (extrajiro) ✓ Vehículo ✓ Créditos de redescuento 	Créditos sociales: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecimiento de empresas ✓ Apoyo a entidades solidarias ✓ Capital de trabajo a IPS ✓ Creación de empresas

Fuente: Elaboración propia con información de Coomeva (2012)

- En el año 2003, la Unidad de Ahorro y Crédito obtiene la certificación ISO 9001:2000 en todos sus procesos a nivel nacional.
- En septiembre de 2007 se efectuó la escisión de la Unidad de Ahorro y Crédito y la creación de Coomeva Cooperativa Financiera, la cual inicia operaciones el 01 de octubre del mismo año.
- En ese mismo año Coomeva Financiera obtiene la recertificación de calidad ISO 9001:2000 en todos sus procesos a nivel nacional.
- En el año 2009, el Consejo de Administración de Coomeva Financiera otorga viabilidad al proyecto de conversión de Coomeva Financiera en Banco. En enero de 2010 la Asamblea Extraordinaria de Delegados de Coomeva aprobó la creación del banco.
- Bancoomeva iniciaría operaciones el 1 de abril de 2011 como banco comercial organizado como sociedad anónima.

Productos y servicios, se cuenta con un amplio portafolio de servicios dirigido a los siguientes grupos sociales objetivo:

- Asociados a Coomeva (personas naturales y jurídicas).
- Familiares de asociados a Coomeva.
- Empresas del GC.
- Asociados adherentes (personas naturales y jurídicas no asociadas a Coomeva).

Para soportar los procesos, la operación del negocio y la prestación de los servicios financieros, se cuenta con una planta de personal de 1159 colaboradores. El Direccionamiento Estratégico es revisado anualmente previo a la elaboración del presupuesto y cada vez que la dinámica de la organización y del entorno lo requieran, y participan el Consejo de Administración de Bancoomeva, el Gerente General, los Gerentes y Directores Nacionales, Directores Regionales y el Coordinador Nacional Procesos y Productividad.

En cada revisión se consideran los elementos que se relacionan a continuación, los cuales permiten evaluar los resultados de la empresa, conocer la situación del mercado así como las necesidades y expectativas de los clientes, identificar las brechas existentes entre la realidad organizacional y la situación deseada; y a partir de éste análisis se definen las iniciativas/proyectos estratégicos que se convierten en la carta de navegación para todos los colaboradores:

Grafico 2 RED de Servicios



Fuente: Coomeva (2011)

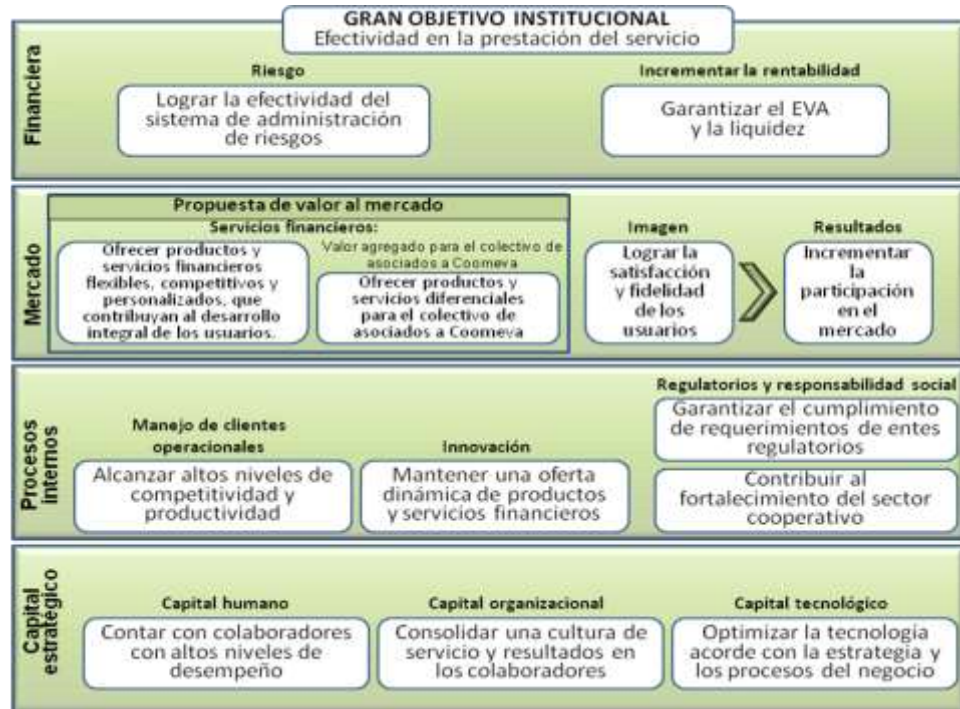
Direccionamiento Estratégico Corporativo; Direccionamiento Estratégico de Bancoomeva; Revisión por la dirección Gestión Estratégica – Indicadores; Sistema de Recepción y Gestión de Casos – Atentos; Investigaciones cualitativas o cuantitativas para determinar satisfacción y nuevas expectativas de servicio y del portafolio: Encuesta de satisfacción KAPE¹, encuesta de calificación del servicio en oficinas – momento de verdad, encuesta de satisfacción Bancoomeva – Pasión Coomeva, evaluación cliente oculto – Pasión Coomeva, focus group, investigación perfil psicográfico del consumidor colombiano, investigaciones de mercado, benchmarking sector financiero, análisis de competitividad: revisión del sector financiero en Colombia, entorno macroeconómico y comportamiento de los diferentes sectores de la economía evidenciando los grandes desafíos del país y de las regiones, entorno macroeconómico.

Grupo social objetivo: Asociados de Coomeva (Persona natural y jurídica); Familiares de asociados de Coomeva, Empresas del grupo Coomeva; Persona natural (asociados adherentes): Preferiblemente profesionales, técnicos, tecnólogos, trabajadores independientes y empleados, localizados en las ciudades donde tiene presencia Coomeva; Persona Jurídica (Asociados Adherentes): Preferiblemente del Sector Solidario (Cooperativas, fondos de empleados, ONG), Mipymes, proveedores del grupo empresarial Coomeva y autorizaciones especiales para el sector oficial.

¹ KAPE: Knowledge - Attitude - Practices - Expectations = Encuesta de conocimientos, actitud, prácticas y expectativas realizada anualmente para evaluar uso y satisfacción con los servicios de Coomeva por parte de los asociados. Fuente: Coomeva (2009).

Activos estratégicos: Los asociados de Coomeva; Marca Coomeva; Patrimonio; Colaboradores motivados, competentes y comprometidos; Know how; Canales efectivos para la prestación de servicios financieros, Infraestructura de tecnología y comunicaciones actualizada y segura; Empresa de naturaleza solidaria; Sistema de gestión de calidad certificado ISO 9001:2000; Sistema de gestión integral; Base de datos actualizada, confiable y segura.

Figura N. 1 Mapa Estratégico



Fuente: Coomeva (2011)

Mapa estratégico. En la Figura 1 se presenta el mapa estratégico, donde se detallan los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas: financiera, mercado, procesos internos y capital estratégico.

Despliegue y seguimiento del direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico es socializado a todos los colaboradores de la organización utilizando los siguientes mecanismos o herramientas que se han perfeccionado y complementado a través del tiempo:

Reuniones de despliegue lideradas por el Gerente General, Directores Regionales y Representantes por la Dirección del Sistema de Gestión de Calidad Nacional / Regional; Durante los procesos de inducción a los nuevos colaboradores y re-inducción de colaboradores, orientados por el área de Gestión Humana; Capacitaciones específicas en el SGI organizadas por los Representantes por la Dirección del Sistema de Gestión de Calidad Nacional / Regional; El despliegue de los indicadores del direccionamiento estratégico se ha realizado a través del CMI utilizando la herramienta CorStrategy; Comités de Gestión y Calidad en cada nivel: Nacional, regional y oficina, Boletines electrónicos de Direccionamiento Estratégico; Diccionario de Términos que proporciona a los colaboradores significados comunes del SGI.

Con el fin de que los elementos del direccionamiento estratégico se conviertan en un elemento de recordación en las actividades diarias de todos los colaboradores, se implementaron las siguientes herramientas para apoyar el despliegue: En el año 2006, se crea el Boletín físico “CoomCalidad” con edición trimestral, llegando a todos los colaboradores a nivel nacional con información acerca del Direccionamiento Estratégico en sus secciones de “Recordemos para aplicarlo” y “Notas muy calidosas” ; En el año 2007, se implementó el programa “Calidad es pasión” con el propósito de afianzar las herramientas implementadas para el Sistema de Gestión, las cuales brindan a los colaboradores los medios y elementos necesarios para el logro de los objetivos y metas establecidas estratégicamente; En el año 2007, se diseñó el “Módulo de entrenamiento – inducción virtual” disponible en la intranet, a través del cual se evalúa de manera periódica, entre otros aspectos, el entendimiento de los elementos y estrategias del direccionamiento estratégico;

En el año 2009, como una mejora al sistema para optimizar el despliegue y seguimiento, se implementaron las siguientes acciones:

- Publicación en el 9000.doc del documento oficial del direccionamiento estratégico, permitiendo su consulta permanente por parte de todos los colaboradores.
- Desarrollo e implementación de la herramienta TMI – Direccionamiento Estratégico, que permite realizar el despliegue y consolidar todos los planes de acción derivados del direccionamiento estratégico en los diferentes niveles de la organización.

Todas estas herramientas y actividades permiten que los colaboradores orienten su trabajo diario al logro de los objetivos estratégicos y a la gran estrategia organizacional.

Como parte del proceso de auditorías internas del SGC, se valida la eficacia del despliegue, así como el grado de entendimiento del direccionamiento estratégico y cómo cada colaborador contribuye desde su puesto de trabajo para el logro del mismo. Asimismo, en los procesos de inducción/re-inducción y capacitaciones específicas se evalúa mediante la aplicación de exámenes el grado de conocimiento y entendimiento del direccionamiento estratégico, convirtiéndose en un proceso de mejora continua.

Para el seguimiento permanente al direccionamiento estratégico, se cuenta con las siguientes herramientas o actividades:

Seguimiento diario a las cifras claves del negocio: Se cuenta con portales de indicadores permanentes con los cuales se realiza monitoreo diario y mensual a los indicadores del core del negocio como captaciones, crédito y cartera, banca electrónica, gestión de liquidez diaria, operación y control nacional, dando oportunidad para el análisis y toma de decisiones en tiempo real. Esta información está disponible para colaboradores de cada proceso hasta el nivel de oficinas y puestos de trabajo. Así mismo, se dispone de informes de comisiones, tasas de captación y colocación del mercado, que permiten evaluar las tendencias de la organización frente a la competencia y actuar oportunamente en la definición de estrategias para apalancar el cumplimiento de las metas establecidas.

Seguimiento mensual a las metas de los indicadores de proceso: Cada líder de macroproceso/proceso monitorea mensualmente el desempeño de sus procesos a través de indicadores dispuestos en Tableros de control, los cuales son analizados en el Comité de Gestión/Calidad en cada nivel de cada macroproceso y/o proceso.

Seguimiento mensual a los planes de acción del direccionamiento estratégico: Cada responsable de iniciativa/proyecto estratégico, con su equipo de trabajo, realiza seguimiento a los planes de acción en la herramienta “TMI – Direccionamiento Estratégico²” de acuerdo con los plazos establecidos, lo cual es socializado en los Comités de Gestión de cada nivel. A partir de estos seguimientos, se genera el resumen ejecutivo de avance de la iniciativa/proyecto estratégico que integra el avance cuantitativo y cualitativo de cada acción y consolidado que retroalimenta el TMI de manera trimestral. Esta herramienta fue implementada en Enero de 2009 como una mejora para apoyar el proceso de seguimiento al cumplimiento de las iniciativas/proyectos estratégicos de la Organización.

Seguimiento mensual a los proyectos derivados del Direccionamiento Estratégico: Mensualmente lo realiza el Comité Directivo de Proyectos, donde los Gerentes de Proyecto presentan en una herramienta consolidada Project View el nivel de avance.

En la Dirección Nacional, sedes de regional y oficinas, se realiza seguimiento al cumplimiento de los indicadores utilizando el CMI a través de la herramienta CorStrategy disponible en la intranet, así como en los informes de gestión y actas de reunión donde se registra el análisis de puntos problemáticos cuando los indicadores presentan desviaciones, y se definen las acciones a seguir, responsables y fechas de implementación para el cierre de las brechas encontradas. A estas acciones que quedan registradas en las actas del Comité de Gestión en cada nivel, se les realiza seguimiento. Así se garantiza la participación de todos los colaboradores, tanto en el análisis como en la definición de acciones de mejora, todas tendientes al cumplimiento de las estrategias del negocio.

Seguimiento trimestral: Trimestralmente, en una sesión del Comité de Gestión Nacional y de cada Regional, se realiza seguimiento al direccionamiento estratégico, cada responsable de iniciativa/proyecto estratégico presenta un resumen ejecutivo de la gestión realizada con el respectivo avance cuantitativo.

Seguimiento semestral: El Consejo de Administración de Coomeva Financiera revisa el cumplimiento de las iniciativas/proyectos estratégicos y retroalimenta a la administración sobre la gestión realizada y mejoras a incorporar, de ser necesario, que permitan el logro de los objetivos estratégicos y, por tanto, de la visión.

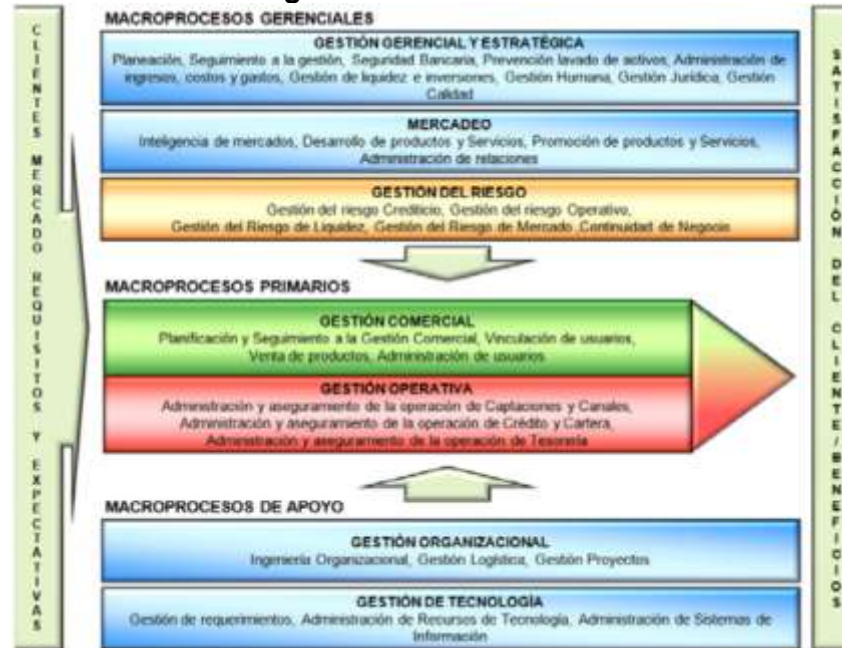
Revisión estratégica anual por la dirección: Proceso realizado mínimo una vez al año por el Grupo Directivo en la Dirección Nacional y Sedes de Regional o cuando las condiciones de entorno cambien, cuyo propósito es la evaluación del cumplimiento de los indicadores del CMI a nivel estratégico (nacional) y táctico (regional), donde se analizan los aspectos positivos y puntos problemáticos sobre el comportamiento de los indicadores, se definen acciones para su mantenimiento y mejora para el año siguiente, las cuales se convierten en iniciativas/proyectos estratégicos del direccionamiento estratégico. Asimismo, se efectúa la proyección de los indicadores a cinco (5) años, que son revisados en el siguiente período de evaluación, y de ser pertinente, se replantean de acuerdo con la dinámica de la organización y del mercado.

Gestión de los procesos. Como parte de la implementación del SGI se ha desarrollado el elemento de Gestión de Procesos que se encuentra alineado con la perspectiva de “Procesos internos” dentro del mapa estratégico de Coomeva Financiera, la cual se

² TMI o Tablero de Mando Integral, es un desarrollo interno en Excel que además de presentar toda la información del CMI a todos los niveles, resumida y detallada, permite además consolidar todos los planes de acción propuestos para cerrar brechas. Fuente: Coomeva Financiera (2009).

despliega a todos los niveles de la organización a través de los siguientes objetivos estratégicos: 1. Alcanzar altos niveles de competitividad y productividad; 2. Mantener una oferta dinámica de productos y servicios financieros. 3. Garantizar el cumplimiento de requerimientos de entes regulatorios; y 4. Contribuir al fortalecimiento del Sector Solidario.

Figura 2. Cadena de valor



Fuente: Coomeva, 2011

Se ha definido la implementación del enfoque basado en procesos como eje fundamental para gerenciar las actividades del día a día de los colaboradores y proporcionar las herramientas para el análisis y mejora de los procesos, utilizando el ciclo PHVA. Se definió y diseñó la Cadena de Valor o Mapa de Procesos, en la Figura 2 se describen los macroprocesos y procesos que la componen.

Coomeva Financiera actualiza permanentemente todos sus procesos y su Cadena de Valor. Las descripciones de los procesos consideran los documentos, indicadores y recursos necesarios para su gestión, así como un sistema para la planificación, la realización y el control necesario para el aseguramiento de la calidad. Los objetivos de los macroprocesos obedecen a su vez a los objetivos estratégicos del negocio.

Para soportar los procesos y la operación del negocio, la estructura organizacional ha adoptado el modelo de operación del Front, Middle y Back office, acogiendo las disposiciones de la Circular 57 de 2007 – Circular Básica Contable y Financiera de la Superintendencia Financiera de Colombia, documento que sigue los lineamientos del Pacto de Basilea que busca garantizar la supervivencia de la entidad en el largo plazo, cubriendo los riesgos de mercado, operacionales, de crédito, liquidez, solvencia y prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo.

Este modelo de operación, tiene como principales beneficios la segregación de funciones, el fortalecimiento de la gestión comercial, la administración y control de los riesgos financieros y la orientación al cliente (ver Figura 3).

Con la implementación del SGI se ha logrado integrar el elemento de gestión de procesos a la gestión estratégica y gestión de la cultura como se ilustra a continuación: Los Líderes Nacionales de los macroprocesos tienen establecidos reportes de seguimiento al comportamiento de sus resultados, con el fin de identificar el cumplimiento de los indicadores.

Figura 3. Modelo de operación



Fuente: Coomeva (2011)

Adicionalmente, se tienen implementadas otras herramientas establecidas para mejorar los procesos, asegurar valor agregado, el logro de los objetivos y metas planteadas:

- Metodología de mejoramiento de procesos.
- Metodología para el análisis y solución de problemas MASP.
- Portales de indicadores permanentes de captaciones, crédito y cartera, banca electrónica, gestión de liquidez diaria, comisiones y modelo de control diario de la operación.
- El sistema de información para el monitoreo y mejora de la operación nacional SIMMON³.
- Registro y tratamiento de no conformidades reales, potenciales y productos no conformes.
- Reuniones nacionales lideradas por los líderes nacionales de macroprocesos/procesos.
- Reuniones nacionales donde se comparten las mejores prácticas de las regionales.
- Retroalimentación permanente de los colaboradores a los líderes nacionales de macroprocesos/procesos.
- Auditorías internas de procedimientos y del SGI.
- Auditorías externas del SGI.
- Retroalimentación del cliente recibida a través de las diferentes herramientas de gestión de clientes y mercados.
- Análisis competitivo comparativo en los segmentos del mercado financiero y cooperativo (benchmarking).
- Producto de las sinergias con las empresas del grupo Coomeva, se han conformado grupos interdisciplinarios para analizar los procesos transversales a las empresas, con el fin de flexibilizarlos y optimizar los recursos de tal manera que los clientes reciban servicios integrales con el mínimo de traumatología.

³Sistema de Información para el Monitoreo y Mejora de la Operación Nacional

Gestión de la cultura. Los valores corporativos son la base de la cultura organizacional, dado que han sido seleccionados y definidos para responder a los objetivos estratégicos de la organización.

Tabla 2. Alineación de valores con objetivos e indicadores estratégicos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	VALORES					
			Honestidad	Solidaridad	Confianza	Servicio	Trabajan equipo	Cumplimiento de compromisos
MERCADOS	Incrementar la participación en el mercado	Cobertura de productos financieros entre el colectivo de asociados.						
		Penetración de productos						
	Lograr la satisfacción y fidelidad de los usuarios.	Índice de satisfacción						
		Índice de satisfacción en oficinas (momento de verdad)						
	Ofrecer productos y servicios diferenciales para el colectivo de asociados.	Ahorro generado al asociado						
		Nivel de captaciones						
	Ofrecer productos y servicios financieros flexibles, competitivos y personalizados que contribuyan al desarrollo integral de los asociados a Coomeva y asociados adherentes.	Nivel de colocaciones						
		Seido de cartera						
		Índice de transaccionalidad bancaria electrónica						
		Tasa promedio de captación bancaria vs. tasa de captación Coomeva						
Tasa promedio de colocación bancaria vs. tasa de colocación Coomeva								

Fuente: Elaboración propia con información de Coomeva (2011)

El reto es lograr que cada uno de los colaboradores interiorice y aplique estos valores en cada una de sus acciones, a través de conductas y comportamientos y con ellos sea capaz de transformar su entorno, tanto laboral como personal a través de los diferentes programas que la organización ha definido como por ejemplo pasión Coomeva, PNA⁴, Coaching, entre otros.

Es importante resaltar que los valores están totalmente alineados con los objetivos En la Tabla 2 se relacionan los objetivos estratégicos con los valores y se resaltan las conexiones directas entre estos para la perspectiva mercados, a manera de ejemplo.

Para asegurar la alineación entre estrategia, estructura y cultura, se ha adoptado un modelo de cultura, de manera que los programas, planes y acciones para su implementación, gestión e impacto son coherentes y están alineados a la estrategia corporativa (ver figura 4). Con el fin de desarrollar el enfoque acogido, se han definido tres orientaciones culturales que permiten llevar a la práctica cada uno de los elementos del mapa cultural, las orientaciones culturales son:

Orientación Solidaria: Está centrada en los comportamientos del valor Solidaridad, apalancado por los valores Honestidad y Confianza.

Orientación de Servicio: Centrada en los comportamientos del valor Servicio apalancado por los valores de Confianza y Trabajo en Equipo.

⁴ PNA - Perfilación, necesidades y argumentación en ventas

Orientación de Resultados y Desarrollo: Está centrada en los comportamientos del valor Cumplimiento de Compromisos apalancado por los valores de Trabajo en Equipo y Honestidad. Todo el mapa gira alrededor del Clima Organizacional, el cual se constituye como instrumento de medición de la gestión de la cultura; su evaluación, análisis y plan para cerrar las brechas permite alinear el actuar en los seis valores corporativos.

Figura 4. Modelo de cultura



Fuente: Coomeva (2011)

4. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La Implantación del CMI fue una decisión corporativa, de aplicación en todas las empresas del GC, por tanto, Bancoomeva siguió la siguiente estructura:

4.1 ASPECTOS DE PLANEACIÓN

La planeación del proyecto contemplo 3 elementos: Capacitación, alcance y equipos de trabajo. Para la Capacitación fueron contratados los servicios de la Corporación Calidad⁵ y del profesor Vogel⁶, para la conceptualización del CMI y para realizar capacitaciones a los grupos gerenciales de las empresas. Luego se realizó un proceso de sensibilización y capacitación escalonadas hasta llegar a todos los colaboradores. El proceso de sensibilización comprendió tres elementos: 1. Formulación estratégica: Misión, visión y valores; 2. Planteamiento estratégico: Oferta de valor, análisis DOFA, análisis de brechas, perspectivas, objetivos, estrategias, indicadores, metas, planes de acción, etc.; y 3. El CMI como herramienta para unir estos elementos La formulación estratégica ya se tenía definida en cada una de las empresas a raíz de la implementación del SGI; la verdadera labor para los equipos de trabajo era definir el planteamiento estratégico de cada empresa a partir de lo indicado por el corporativo y usar el CMI para el seguimiento.

Alcance del proyecto. Desde el inicio, el proyecto fue concebido a nivel estratégico (nacional), táctico (regional, zonal) y operativo (puesto de trabajo). Sin embargo, el montaje inicial en 2003 solo logró hasta nivel estratégico y definió que posteriormente cada empresa podría ir avanzando conforme se fuese perfeccionando el proceso.

⁵ La Corporación Calidad es un centro de desarrollo tecnológico cuyo propósito fundamental es la innovación en gestión.

⁶ Mario Héctor Vogel es consultor internacional, especializado en sensibilización y diseño de CMI, presidente del Club Tablero de Comando, el sitio web líder en Latinoamérica en CMI, el cual cuenta con más de 50,000 socios activos a la fecha. Mario Vogel es catalogado el experto número 1 del CMI en Latinoamérica. Fuente: Strategy Link – Notilink septiembre de 2004.

Equipos de trabajo. Liderado por la Gerencia Corporativa de Planeación. Los grupos de trabajo estaban conformados por el grupo primario y el líder de calidad de cada una de las empresas y líder del proyecto CMI. Se realizaron reuniones semanales con todos los líderes de CMI durante los primeros 4 meses y posteriormente mensualmente. Además cada equipo realizaba reuniones, de las que salían constantes mejoras en el diseño del CMI.

4.2 DEFINICIÓN DE INSUMOS

Los insumos para el proyecto CMI son principalmente: El planteamiento estratégico corporativo, las herramientas tecnológicas a utilizar para implementar el CMI y la capacitación en dichas herramientas.

Planteamiento estratégico. La instrucción fue: todas las empresas manejaran las mismas perspectivas y objetivos estratégicos, de manera que se mantuviera la unidad de propósito, dirección y control como grupo empresarial. Sin embargo, hubo casos de manejos especiales en perspectivas que se explicarán más adelante. La definición de perspectivas y objetivos estratégicos partió de la Gerencia General y la de Planeación, pero se obtuvo el consenso de los gerentes de las empresas, luego cada empresa debía diseñar sus propios indicadores y metas como resultado de los análisis DOFA, de brechas y la oferta de valor.

Herramientas tecnológicas. Para el montaje del CMI, se adquirió el *CorStrategy*⁷ y *CorBusiness*⁸ de *CorVu*⁹, el primero para la administración del CMI y el segundo para análisis gráfico, alertas, reportes personalizados e intercambio automatizado de datos. Sin embargo, durante los primeros años (2003-2005), el software fue utilizado solamente para el cargue manual y centralizado de datos provenientes de las diferentes empresas, en hojas electrónicas, pues la metodología aún estaba en proceso de depuración, no habían sido realizadas las capacitaciones necesarias software. Las capacitaciones fueron realizadas durante en 2005 a los colaboradores de nivel estratégico, principalmente aquellos que iban a estar encargados de alimentar los datos en el software, que eran los líderes de CMI, y de hacer el monitoreo a los indicadores, los grupos primarios de cada empresa.

4.3 CONSTRUCCIÓN TABLERO DE MANDO

La construcción del CMI inició con la propuesta del planteamiento estratégico corporativo, como parámetro general para todas las empresas. A partir de allí, la construcción del tablero comprendió las siguientes fases: Para cada objetivo estratégico, cada empresa debía: realizar análisis DOFA; establecer las brechas entre objetivos y realidad organizacional y determinar el tamaño de las mismas; elaborar el diagrama causa-efecto; construir la matriz de indicadores del CMI de cada empresa.

Planteamiento estratégico. Contenía el detalle de los pasos para construir el tablero por cada una de las perspectivas y objetivos definidos. En este proceso fue importante el enfoque dado a ajustar el modelo tradicional de cuatro perspectivas del CMI, a la filosofía del GC como organización cooperativa centrada en el asociado como razón de ser. Las perspectivas fueron: Perspectiva financiera, Perspectiva asociados/afiliados/usuarios, Perspectiva procesos internos, Perspectiva gente (colaboradores, aprendizaje, desarrollo

⁷ *CorStrategy* es el módulo de *CorVu* utilizado para la automatización de metodologías como el cuadro de mando integral, Six Sigma, etc. Permite el manejo de cuadros de mando interactivos, mapas estratégicos, informes preconstruidos, seguimiento al comportamiento de indicadores, etc. Fuente: RocketSoftware.com, recuperado en agosto de 2010.

⁸ *CorBusiness* es el módulo de *CorVu* utilizado para las soluciones de inteligencia de negocios; ofrece variadas opciones en informes personalizados, análisis de gráficos, alertas, tableros de instrumentos e intercambio automatizado de datos. Fuente: RocketSoftware.com, recuperado en agosto de 2010.

⁹ *CorVu* es una marca de la empresa Rocket Software, que ofrece soluciones de gestión estratégica e inteligencia de negocios, mediante la administración de bases de datos bajo la plataforma SQL. Fuente: RocketSoftware.com, recuperado en agosto de 2010.

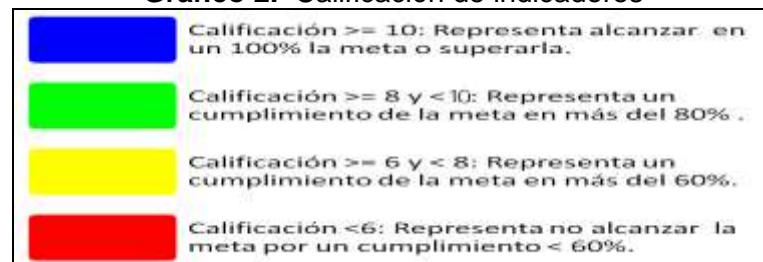
organizacional, tecnología) y Perspectiva comunidad, esta última buscando enfatizar en el enfoque social de la organización.

Definición de objetivos estratégicos indicadores y metas. Fueron definidos objetivos estratégicos que debían ser incluidos en los tableros de todas las empresas y unidades de negocio, además de los objetivos propios de la operación de cada empresa. Se estandarizaron indicadores y metas, tanto financieros como no financieros, definidos en el planteamiento estratégico corporativo, pero con la posibilidad de incluir los indicadores que cada empresa considerara necesarios para medir el cumplimiento de sus objetivos propios, conforme a lo aplicable según el sector al que pertenecía y las características propias conforme a su objeto social.

Análisis DOFA y Brechas. Para cada uno de los objetivos estratégicos y perspectivas definidos, las empresas debían elaborar un análisis DOFA basados en la realidad organizacional de cada una de las empresas frente a dicho objetivo. A partir del DOFA, se debía determinar y calificar el tamaño de las brechas frente a la realidad organizacional, utilizando la siguiente escala: No brecha, brecha pequeña, brecha mediana, brecha grande y brecha muy grande. Luego se debían priorizar las estrategias que eliminaran las debilidades que más afectaban, así como potencializar las fortalezas que más aportaban al logro del objetivo.

Elaboración diagrama causa-efecto. La definición de las relaciones de causalidad fue realizada mediante una evaluación por parte de los equipos directivos, con el apoyo de la Gerencia Corporativa de Planeación, conforme a las estimaciones del impacto que podría existir entre los indicadores y al comportamiento histórico de algunas variables. A partir del diagrama causa-efecto, cada empresa debía elaborar la matriz del tablero de comando, que incluía los indicadores, los inductores o estrategias para cerrar brechas, las metas que iban a permitir el seguimiento y las iniciativas estratégicas o planes de acción.

Gráfico 2. Calificación de indicadores



Fuente: Elaboración propia

Seguimiento a indicadores y metas. Se definió una escala colorimétrica según el resultado de la medición de cada indicador, para facilitar el análisis visual del tablero: azul, verde, amarillo y rojo. Cada indicador tiene los siguientes datos referentes, cuya unidad de medida puede variar conforme la naturaleza de cada indicador: Peor escenario; Mejor escenario; Escenario planeado; Dato real. Con estos datos se realiza un cálculo en el que se obtiene la participación entre: la variación entre el resultado real y el peor escenario frente a la variación entre el mejor y el peor escenario. Este resultado es multiplicado por un factor de 10 para obtener una calificación definitiva, entre 1 y 10 puntos, para la cual existe una escala colorimétrica (Gráfico 2).

Como instrucción de la Gerencia General, todos los indicadores deben tener el mismo peso porcentual, es decir, que este peso dependerá entonces del número de indicadores que tenga cada perspectiva.

En la Tabla 1 se presenta un ejemplo del cálculo con el indicador denominado “Margen de solvencia”, a partir de los datos referentes:

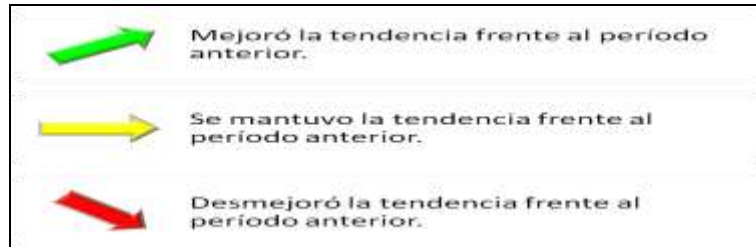
Tabla 1. Ejemplo de cálculo de calificación de indicadores

Indicador	Peor escenario	Mejor escenario	Escenario planeado	Dato real	Calificación
Margen de solvencia	9.54%	17.49%	15.90%	17.70%	10.0

Fuente: Elaboración propia con información del GC (2009)

El cálculo sería: $(17.70\% - 9.54\%) / (17.49\% - 9.54\%) * 10 = 10.26$, que al ser > 10 , nos da una colorimetría azul, superando la meta.

Grafica 3. Tendencia de indicadores del CMI



Fuente: Coomeva, Elaboración propia

Esta colorimetría está acompañada de una señalización (Gráfico 3) indicando la tendencia del comportamiento del indicador de un período a otro:

4.4 DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DEL TABLERO AUTOMATIZADO

Los objetivos de la automatización fueron definidos como: Tener hechos y datos diarios que permitan soportar la toma de decisiones; disminuir la alimentación manual de información; disminuir el tiempo de carga de datos; disminuir el posible error humano; tener consistencia con las fuentes de información; servir de *driver* para la Bodega de Datos. Para el proceso fue necesario definir 4 roles a nivel del aplicativo en cada una de las empresas: Dueño, responsable, actualizador y consolidador corporativo. El primero, asignado al Gerente de la empresa; el segundo, al líder del CMI en cada empresa; el tercero, al colaborador de entregar los datos; y el último, al colaborador encargado de alimentar la información en el aplicativo para todas las empresas.

Las fases del proyecto de automatización fueron las siguientes: **Fase de alimentación manual (e-mail)**, en la que el *software* enviaba una comunicación vía e-mail al actualizador del indicador con copia al dueño del mismo y al responsable por empresa del CMI, confirmando el cargue de los datos; **Fase automática con acceso a fuente directa**, que comprende el desarrollo de interfaces automáticas que pretendían ir desmontando progresivamente la alimentación manual de los indicadores. Finalmente, en la **Fase de alimentación de indicadores desde la bodega de datos corporativa**, a medida que se iba

construyendo la bodega de datos corporativa, se reemplazaba paulatinamente la extracción de la información para el cálculo de los indicadores mediante acceso a la bodega de datos, en lugar de las fuentes directas de información.

4.5 ETAPA DE PRODUCCIÓN Y ENTREGA DEL TABLERO AUTOMATIZADO

Una vez fueron diseñadas y puestas en marcha las diferentes interfaces para el proceso automático de los datos, fueron adquiridas licencias del aplicativo *CorStrategy* para cada usuario con acceso al cargue de la información, pues algunos indicadores no financieros propios seguían requiriendo el cargue manual de información. De esta manera se logró la descentralización del proceso de cargue de información mensual, disminuyendo la carga operativa para el consolidador corporativo.

5. EVOLUCIÓN Y USOS ACTUALES DEL CMI EN EL GC

En el siguiente apartado se analiza las razones que motivaron los cambios en el CMI y los diferentes niveles de usos que la empresa hace de él

5.1 PRINCIPALES GENERADORES DE CAMBIO DEL CMI

Establecida la unidad de propósito, dirección y control en las empresas del GC, la principal fuente de cambios en el CMI fue el direccionamiento estratégico. Algunos eventos que se registraron desde la implementación del CMI, son considerados los principales generadores de cambios en su estructura son: 1. En 2006, el proyecto de automatización del CMI, que representa un impacto importante en su funcionalidad, especialmente sobre la oportunidad y confiabilidad de los datos obtenidos. 2. La agrupación de las empresas por sectores a partir de 2008, produjo la estandarización de las perspectivas del CMI en todas las empresas y elaboración de mapas estratégicos por sector, buscando simplificar procesos administrativos y la alineación de todas las empresas hacia un enfoque en el asociado como razón de ser, orientación estratégica que persiste hoy. Además, se elaboró un proyecto de compensación variable para los empleados amarrada al cumplimiento de objetivos estratégicos de largo plazo, buscando la alineación a todos los niveles, proyecto que comenzó su ejecución en 2009.

5.2 EVOLUCIÓN Y USOS ACTUALES DEL CMI EN BANCOOMEVA

En cuanto al número de perspectivas, objetivos e indicadores, puede observarse un resumen de los cambios que el CMI de Coomeva Financiera hoy Bancoomeva en la Tabla 4 , Durante el segundo año se realizó una revisión detallada que generó disminución en el número de objetivos y principalmente de indicadores, buscando dejar mediciones realmente útiles para la empresa y para su gestión ante las entidades de vigilancia y control, además para disminuir la carga operativa; esta estructura se mantuvo hasta 2006, año en el que se inició el proceso de automatización del CMI en *CorStrategy*.

Con la automatización y buscando ajustar la estructura del CMI se realizó una nueva revisión de la que se generaron cambios a partir de 2007: 1. Fue incluida una nueva perspectiva denominada “comunidad”, con el propósito de medir la percepción de servicio por parte de los clientes y se definió como único indicador “calificación de servicio”, de periodicidad mensual. 2. Dejaron de medirse 8 indicadores de la perspectiva financiera pues eran cifras de los estados financieros. 3. En la perspectiva de asociados/clientes fueron incluidos dos indicadores relacionados con el nuevo servicio de banca electrónica, así como el indicador “gestión de asociados sin producto” que buscaba ampliar la cobertura de servicios entre los asociados. 4. En la perspectiva de capital estratégico fueron incluidos los indicadores que buscaban evaluar el avance en la gestión por competencias y el desempeño de colaboradores.

Tabla 4. Cambios en perspectivas, objetivos e indicadores en Coomeva Financiera

PERSPECTIVAS DEL BSC EN COOMEVA FINANCIERA							
Inicial 2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Financiera	Financiera	Financiera	Financiera	Financiera	Financiera	Financiera	Financiera
Asociados y clientes	Asociados y clientes	Asociados y clientes	Asociados y clientes	Asociados y clientes	Mercado	Mercado	Mercado
Procesos	Procesos	Procesos	Procesos	Procesos	Procesos internos	Procesos internos	Procesos internos
Aprendizaje y desarrollo organizacional	Aprendizaje y desarrollo organizacional	Aprendizaje y desarrollo organizacional	Aprendizaje y desarrollo organizacional	Aprendizaje y desarrollo organizacional	Capital estratégico	Capital estratégico	Capital estratégico
				Comunidad			Responsabilidad social empresarial
4 perspectivas 10 objetivos 48 indicadores	4 perspectivas 7 objetivos 30 indicadores	4 perspectivas 7 objetivos 30 indicadores	4 perspectivas 7 objetivos 38 indicadores	5 perspectivas 7 objetivos 28 indicadores	4 perspectivas 13 objetivos 34 indicadores	4 perspectivas 13 objetivos 30 indicadores	5 perspectivas 7 objetivos 22 indicadores

Fuente: Elaboración propia con información de Coomeva Financiera

En octubre de 2007, con la conformación de Coomeva Financiera, fue necesario revisar nuevamente la estructura del CMI. Los principales cambios que se dieron estaban orientados a focalizar la estrategia con objetivos más específicos: 1. Desapareció la perspectiva comunidad y las mediciones del nivel de servicio quedaron incluidas en la perspectiva mercado. 2. Indicadores como “nivel de captaciones”, “nivel de colocaciones” y “saldo de cartera” pasaron de la perspectiva de procesos internos a la perspectiva de mercado, por su relación directa con los clientes. 3. Debido a que la entidad empieza a tener vigilancia y control del estado por la entidad especializada (Superintendencia Financiera), se incluyó en la perspectiva de procesos internos un indicador para medir la oportunidad en la respuesta a los requerimientos del ente regulador. 4. Por primera vez se incluyó en el CMI un indicador relacionado con la tecnología en la perspectiva de capital estratégico.

En 2009, los cambios en el CMI fueron de reducción en el número de indicadores financieros, buscando simplificar la estructura. En 2010 el cambio más representativo fue creación de una nueva perspectiva denominada “responsabilidad social empresarial”, que hasta el momento no hace parte de un lineamiento corporativo a incluir en el CMI. Desde su implementación en 2003, el CMI de Coomeva Financiera conserva la periodicidad mensual de todos sus indicadores, así como el peso porcentual equitativo de indicadores, objetivos y perspectivas.

Hoy se cuenta con portales de indicadores permanentes con los cuales se realiza monitoreo diario, semanal y mensual a los indicadores del *core* del negocio como captaciones, crédito y cartera, banca electrónica, gestión de liquidez diaria, operación y control nacional e informes de comisiones, y tasas de captación y colocación del mercado, dando oportunidad para el análisis y toma de decisiones en tiempo real. Adicionalmente, desde 2009, el CMI es manejado paralelamente en una herramienta desarrollada internamente denominada TMI (Tablero de Mando Integral) como mecanismo para consolidar la información que alimenta el CMI en todos sus niveles de despliegue y para documentar el seguimiento a los planes de acción resultantes de los indicadores que quedaron en amarillo y rojo, lo cual es socializado en los Comités de Gestión de cada nivel. Todo el proceso ha sido siempre liderado por la Gerencia Nacional de Operaciones y Procesos.

A nivel general, a continuación se detallan los aspectos más significativos de la evolución y uso actual del CMI en Bancoomeva:

1. El CMI de Bancoomeva se construyó desde el inicio a nivel estratégico y a nivel táctico (regional); desde 2009 se realiza el despliegue hasta el nivel de oficinas y a partir de 2010 se trabaja en el despliegue a nivel operativo (puestos de trabajo). Este nivel de despliegue ha sido posible gracias a las herramientas tecnológicas adicionales desarrolladas, dando oportunidad para el análisis y toma de decisiones en tiempo real, además por el alto nivel de exigencia por parte de la Gerencia en cuanto a la disponibilidad de los datos. Actualmente la información está disponible el día 10 de cada mes y representa una fuente de información para los reportes que deben realizarse mensualmente a la entidad de vigilancia y control, Superintendencia Financiera. Las situaciones mencionadas han generado que el CMI realmente haga parte de la gestión de Bancoomeva, pues se tiene alto grado de confiabilidad en los resultados del CMI, además porque involucra a todos los colaboradores. Los informes mensuales que se envían a la Gerencia y al Consejo de Administración incluyen los resultados del CMI.

5.3 USO ACTUAL DEL CMI A NIVEL CORPORATIVO

El CMI corporativo incluye principalmente los resultados financieros consolidados de las empresas del GC, la rentabilidad de los diferentes portafolios, el saldo del flujo de caja y los resultados de los indicadores no financieros relacionados con la satisfacción de los asociados, el uso de los servicios y la atención de quejas y reclamos. Se realizó un comparativo entre la estructura del CMI corporativo y el CMI de las empresas, buscando evaluar aspectos comunes que indicaran alineación. Se realiza desde 2009 porque es a partir de ese año que se ve reflejado en las empresas el impacto de la sectorización y la alineación con enfoque en el asociado.

Para el análisis se identificaron los indicadores del CMI corporativo que pudieran corresponder a mediciones del enfoque en el asociado como razón de ser y la cultura de servicio; se revisó si esos mismos indicadores hacían parte de los CMI en las empresas seleccionadas y si registraron medición en dichos períodos. El resultado fue: 1. En los indicadores financieros no existen divergencias ni mediciones faltantes, debido principalmente a que se encuentran automatizados. 2. Solamente hay tres indicadores comunes tanto en el CMI de las empresas como en el CMI del corporativo, que reflejan de manera directa el enfoque en el asociado y la cultura de servicio, mientras que hay otros cinco indicadores que, en procura de los mismos objetivos, no han sido adoptados de manera generalizada por las empresas, lo cual puede significar la necesidad de ajustar esta alineación:

1. Se destaca que solamente Coomeva RyC incluye actualmente en su perspectiva de capital estratégico un objetivo e indicador relacionados con la tecnología, de tanta relevancia para el soporte de la organización.

2. De los indicadores no financieros comunes en las empresas, solamente uno registró medición en el CMI del corporativo durante el año 2009. Por su parte, para el año 2010 ya se observa que todos estos indicadores registraron medición, lo que refleja un avance en el proceso de consolidación de la información.

Este avance está directamente relacionado con la decisión de la Gerencia General Corporativa de establecer un sistema de compensación amarrado al cumplimiento de objetivos estratégicos de largo plazo y no exclusivamente a objetivos financieros, con el propósito de alinear a toda la organización. El programa del año 2010 y 2011 comprendió dos tipos de compensación: La compensación variable, que incluye a los directivos hasta el cuarto nivel de la estructura organizacional y la bonificación por resultados, que incluye al

resto de colaboradores. El valor a pagar depende en un 30% de los resultados de los indicadores corporativos y en un 70% de los resultados de la empresa o unidad de negocio. Su cálculo involucra indicadores propios de la empresa, indicadores sectoriales e indicadores corporativos. Esto hace que el amarre entre la gestión y la compensación involucre a toda la organización en el logro de los objetivos estratégicos de largo plazo como son los relacionados con la fidelización de los asociados a Coomeva.

En relación con el seguimiento a los resultados, el Gerente General Corporativo presenta mensualmente un informe de gestión y resultados al Consejo de Administración, en el cual se contemplan los resultados de los indicadores estratégicos corporativos por cada empresa y se incluye el avance de los proyectos e iniciativas estratégicas de la organización. Mensualmente, la Gerencia General Corporativa participa en las Juntas Directivas de todas las empresas del GC, en las que se revisan los indicadores del CMI que quedaron calificados en rojo y se obtienen las explicaciones de tales comportamientos.

6. OBSTÁCULOS DEL PROCESO

En esta primera etapa también existieron obstáculos que generaron retrasos y ajustes en el avance del proyecto:

1. La resistencia al cambio factor de impacto en el inicio del proceso de crear la cultura.
2. La complejidad de ajustar todas las empresas bajo un mismo esquema de perspectivas y objetivos, por tratarse de empresas con objeto social, productos, servicios, clientes y regulaciones diferentes, elevado número de indicadores, definición de indicadores propios. Los equipos encargados del diseño e implementación del CMI deben tener total conocimiento del funcionamiento de la metodología del CMI, o en su defecto capacitarse ampliamente, de tal manera que se asegure la construcción de un CMI acorde con la filosofía de esta metodología y con las expectativas de la alta gerencia.
3. Durante los años previos a la automatización del CMI, el manejo manual de la información no permitía contar con información oportuna y confiable, además de representar una mayor carga operativa para las empresas.

7. EL CMI EN BANCOOMEVA

Los factores que han influido en la evolución y el uso de la metodología del CMI en Bancoomeva y que nos permiten afirmar que en este caso los postulados de la teoría institucional forman parte de la estrategia necesaria para llevar a buen puerto la implementación del CMI son:

El CMI de Bancoomeva ha logrado involucrar a la organización en el logro de los mismos objetivos, gracias al compromiso de la Gerencia General, a que siempre ha tenido un área líder y responsable del mantenimiento del CMI, al apoyo de herramientas tecnológicas adicionales y al alto nivel de exigencia por parte de la dirección en cuanto a la disponibilidad de los datos.

La permanencia de la del equipo directivo ha contribuido a mantener el compromiso y liderazgo frente al uso de la metodología (se ha rutinizado el proceso).

La entidad de Vigilancia y Control del estado Superintendencia financiera, ha contribuido en la formación de la cultura necesaria del CMI y en la confiabilidad de la información.

La investigación realizada permite concluir que el CMI es una metodología utilizada como parte de la gestión de Bancoomeva, la empresa logró crear la cultura necesaria (rutina) para que el CMI funcione, existe un alto grado de confiabilidad en sus resultados e involucra a toda la organización.

Cabría para la empresa hacer el análisis en cuanto a determinar si el desarrollo hecho con el TMI podría haberse realizado optimizando el uso del *CorStrategy*, a efecto de contar con una sola herramienta.

8. CONCLUSIONES

Concluimos el trabajo destacando el aprendizaje logrado, y las conclusiones generales sobre el mismo

8.1 IMPULSORES INICIALES DEL PROCESO DEL CMI EN EL GC

Del análisis realizado es posible identificar los factores que fueron claves para que el GC iniciara el proceso de articulación e implementación de la metodología del CMI:

1. La decisión provino de los máximos órganos de administración del GC, lo que generó el compromiso con la construcción del sistema en todas las empresas, confirmándose en este caso la teoría del CMI sobre la necesidad del compromiso de la alta dirección como factor indispensable para iniciar la implementación de la metodología (Kaplan y Norton, 1997, Brooking, A. 1998; Portporato.M.; Garcia, N. 2007 López, A.C.O.; Escobar, P.B.; Jiménez, N.F. 2009).
2. El GC conto con un modelo estructurado de gestión, el SGI, de donde parte la construcción del CMI. Conforme a la teoría, el CMI por sí solo no es la estrategia, es una herramienta para comunicar la estrategia a todos los niveles y traducirla en indicadores, para lo que fue concebido (Kaplan y Norton, 1997).
3. Tener implementado el Sistema de Gestión de Calidad en todas las empresas contribuyó a promover la cultura de la medición, que es clave en el montaje y desarrollo del CMI.
4. En la implementación inicial existió una clara definición de equipos de trabajo y un liderazgo marcado para encauzar todas las actividades, logrando que se le diera la importancia necesaria a la ejecución del proyecto, es decir institucionalizando el proceso. La metodología del CMI exige un líder responsable de guiar el proceso y hacerle seguimiento, es un multiplicador del compromiso de la alta gerencia (Kaplan y Norton, 1997).
5. La institucionalización de las actividades desarrolladas junto con la vinculación del proceso a la información para las entidades de vigilancia y control constituyeron un factor diferenciador en el desarrollo del CMI en la entidad financiera versus del resto de empresas del grupo.

8.2 CONCLUSIONES FINALES

El CMI no puede ser un proceso estático lo cual se ha demostrado ampliamente en el GC, en las continuas revisiones y ajustes al modelo como consecuencia de la orientación estratégica cambiante y el perfeccionamiento en el uso de la metodología. No obstante, algunos de los cambios registrados en los CMI de las empresas evaluadas y la conformación actual de los mismos denotan limitada capacitación en el uso de la metodología, necesaria no solo en el proceso de diseño e implementación sino de manera permanente para asegurar la evolución y que la metodología se mantenga.

El funcionamiento continuo del CMI a nivel corporativo y de las empresas debe ser asignado como responsabilidad de un área y/o personas, de manera que se dé la importancia que amerita gestionar todo el proceso de gestión estratégica, y se garantice el éxito esperado.

Para el óptimo desempeño de CMI es necesario contar con herramientas tecnológicas adecuadas.

Como conclusión general, la metodología del CMI en el GC ha funcionado en la medida del compromiso y el liderazgo que cada empresa ha tenido durante el proceso, en la creación de la cultura necesaria para su implementación y en la exigencia de uso de los resultados como parte de la gestión, lo que en forma directa aplica a la teoría institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- ARJONA, M., [1999] "Dirección Estratégica. Un enfoque práctico", Díaz de Santos, Madrid.
- BALLVÉ, A. M.; Amat S.O. (2006): El Cuadro de Mando como Sistema Interactivo. Ed. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión Vol. IV - Nº 8. pp. 59-81 Madrid.
- BIASCA, R. [2001]: ¿Somos competitivos?: análisis estratégico para crear valor. Granica. Buenos Aires
- BROOKING, A. [1998]: El Capital Intelectual. Ed. Paidós Empresa. Barcelona.
- BUENO, E. [1999b] "¿Por qué Gestión del Conocimiento?", Documento de Trabajo del curso de verano Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento, San Lorenzo del Escorial Madrid.
- BUENO, E. [1998] "El Capital Intangible como clave estratégica en la competencia actual", Boletín de Estudios Económicos, Asociación de Licenciados de la Universidad Comercial de Deusto, nº 164.
- BURNS, J. & SCAPENS, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research* 11, 3-25.
- CAÑIBANO, L. [2000]: Accounting for Intangibles: A Literature Review. *Journal of Accounting Literature*, vol.19, 200, pp102-130.
- CAÑIBANO; L.; SÁNCHEZ, M.P. [2002] : Medición, Gestión e información de intangibles: lo más nuevo. Deusto. Barcelona.
- COOMEVA (2006-2010): Informes anuales de gestión Tableros del CMI mensual – *CorStrategy*.
- COOMEVA EPS S.A. (2004-2010): Tableros del CMI mensual – *CorStrategy*. Informes anuales de gestión.
- COOMEVA FINANCIERA S.A. (2006-2010): Tableros del CMI mensual – *CorStrategy*. Informes anuales de gestión.
- DAVENPORT, T O, [2000]: "Capital Humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas". Ed. Gestión 2000.
- DIMAGGIO, P. & POWELL, W. W. (1991). Introduction. In *The new institutionalism in organizational* (Eds P. DiMaggio & W. W. Powell), pp. 1-38. Chicago: University of Chicago Press.
- ESCOBAR, P. B; LÓPEZ, A. C.O.; (2010): El Capital Intelectual en los Modelos de Valoración de Empresas. Universidad de Sevilla. Edición Digital @tres, S.L.L. España.
- ESCOBAR, R.T. (2002): El cuadro de mando como herramienta para el control de gestión: El estudio de un caso. Departamento de Economía y Empresa. Universidad Pable de Olavide. Ed. Revista Española de Financiación y Contabilidad Vol. XXXI Nº. 113. pp 9 5- 940. Madrid.
- FERNÁNDEZ, A (2001): El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. IESE, Revista de antiguos alumnos.
- FORERO, JAIRO A. (2003): Metodología para la construcción del conjunto de indicadores de un sistema de medición y gestión estratégico. Caso: División de Salud de Colseguros. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, Departamento de Ingeniería.
- FRANCÉS, A. (2006): Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral. Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- GONZÁLEZ, D. M. [2000]: El papel de las estrategias competitivas en la creación de valor. Evidencia empírica en el sector de la construcción. *Revista Europea de Dirección y Economía*, Vol. 9, número 2 pp. 55-70.
- HORVÁTH P.; MOELLER, K. [2002]: La transformación de Intangibles en valor. el caso de un fabricante alemán. Universidad de Stuttgart.

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1997): El Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- KHOURY, S. [1998]: Profiting from Intellectual Capital. Ed. John Wiley& Sons, Inc. Nueva York.
- LEVERING, R.; MASKOWITZ, M. [2003]: 100 Best Companies to Work for. Fortune; New York Jan.
- LÓPEZ, A. C.O.; ESCOBAR, P. B; JIMÉNEZ, N.F. (2009): La incorporación del capital intelectual en la valoración de empresas: Un estudio de caso en el Sistema General de Seguridad Social en Colombia. Universidad de Sevilla. Edición Digital @tres, S.L.L. España.
- MEYER, J. W. & ROWAN, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83, 340-363.
- OLIVER, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review* 16(1), 145-179.
- PONTET UBAL, N. (2009). El Cambio en Contabilidad de Gestión. Documento de Trabajo Universidad ORT Uruguay 45, 1-50.
- PORPORATO, M.; García N. (2007): Análisis de las limitaciones del Cuadro de Mando Integral: Revisión de la literatura e Implicaciones para la práctica. Ed. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión* Vol. V - Nº 9. pp. 13-32. Madrid.
- RUIZ, M. D. (2006): La aplicación del Cuadro de Mando Integral en organizaciones Sanitarias. Departamento de Economía y Empresa: Universidad Pablo de Olavide de Sevilla. Ed. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión* Vol. IV - Nº 8. pp. 13-31 Madrid.
- SCAPENS, R. W. (1994). Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research* 5, 301-321.
- SCHEIN, E. (1992). *Organisational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCOTT, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.
- VÁMOSI, T. S. (2000). Continuity and change; Management accounting during processes of transition. *Management Accounting Research* 11(1), 27-63.
- YAZDIFAR, H. & TSAMENYI, M. (2005). Management accounting change and the changing roles of management accountants: a comparative analysis between dependent and independent organizations. *Accounting, Organizations and Society* 1(2), 180-198.