



**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED  
SCORECARD EN REFINANCIA S.A.**

**MAURICIO MATEO JIMÉNEZ GONZÁLEZ**

**PROYECTO DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ASESOR**

**Dr. ROBERTO ZARAMA**

**COASESOR**

**WILSON FLÓREZ**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BOGOTÁ D.C**

**2007**

**TABLA DE CONTENIDO**

**1. INTRODUCCIÓN..... 4**

    1.1    Objetivos..... 5

        1.1.1    Objetivo General..... 5

        1.1.2    Objetivos Específicos ..... 5

    1.2    Alcance ..... 6

**2 ANTECEDENTES..... 7**

    2.1    Reseña de la Compañía..... 7

    2.2    Estructura Organizacional y Equipo..... 8

    2.3    Productos y servicios ..... 11

    2.4    Entorno ..... 12

        2.4.1    Oportunidad..... 12

        2.4.2    Competencia y participación del mercado..... 13

        2.4.3    Diferenciación..... 14

**3 MARCO TEÓRICO..... 17**

    3.1    El direccionamiento estratégico..... 17

    3.2    Las perspectivas del Balanced Scorecard ..... 20

        3.2.1    Perspectiva Financiera ..... 21

        3.2.2    Perspectiva del Cliente ..... 22

        3.2.3    Perspectiva de Procesos internos..... 22

        3.2.4    Perspectiva de aprendizaje y crecimiento..... 23

    3.3    Metodología para la implementación del Balanced Scorecard..... 26

**4 PROPUESTA Y DISEÑO DEL BSC..... 29**

    4.1    Formular la estrategia ..... 30

        4.1.1    Misión..... 30

        4.1.2    Valores ..... 31

        4.1.3    Visión..... 34

        4.1.4    Estrategia ..... 34

    4.2    Comunicar y traducir la estrategia en términos operacionales ..... 36

        4.2.1    Objetivos de la perspectiva financiera ..... 36

        4.2.2    Objetivos de la perspectiva del cliente ..... 40

        4.2.3    Objetivos de la perspectiva de procesos internos ..... 42

        4.2.4    Objetivos de la perspectiva de aprendizaje..... 47

    4.3    Implementación del Balanced Scorecard: indicadores y metas..... 51

        4.3.1    Indicadores y metas perspectiva financiera ..... 51

        4.3.2    Indicadores y metas perspectiva de cliente..... 58

        4.3.3    Indicadores y metas perspectiva de procesos internos ..... 63

        4.3.4    Indicadores y metas perspectiva de crecimiento y aprendizaje..... 70

**5 CONCLUSIONES ..... 77**

**6 PROCESOS LLEVADOS A CABO ..... 78**

**7 RECOMENDACIONES ..... 81**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 83**

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Línea de tiempo Refinancia S.A. ....	7
Figura 2. Organigrama Refinancia S.A. ....	8
Figura 3. Organigrama área comercial Refinancia S.A.....	10
Figura 4. Diferenciación dentro del mercado de Refinancia S.A. ....	14
Figura 5. Casa de Cobranza Vs. Refinancia S.A. ....	15
Figura 6. Proceso continuo del BSC (Kaplan & Norton, 2005, p. 60).....	17
Figura 7. Conjunto de temas en los procesos de creación de valor (Kaplan & Norton, 2005, p.79).....	20
Figura 8. Las cuatro perspectivas del BSC.....	24
Figura 9. El BSC consolidado. ....	25
Figura 10. Las tres e y la gestión diaria: Valores de Refinancia S.A. ....	32

## **1. INTRODUCCIÓN**

En gran parte, el éxito de una organización se basa en tener bien definido un norte para que así los accionistas, acreedores, clientes, empleados y la sociedad tengan conocimiento sobre la razón de existencia de la compañía y adonde quiere llegar. También es clave saber cuales son sus valores y principios que regirá la operación, sus objetivos, las estrategias para cumplirlos y la forma en que se medirán los resultados para llegar a donde se quiere llegar.

La propuesta de proyecto de grado consiste en la implementación del Balanced Scorecard como herramienta para el desarrollo del direccionamiento estratégico de la empresa Refinancia S.A. Lo anterior para lograr satisfacer a los accionistas y fondeadores además de mantener encantados a los clientes a través de procesos eficientes llevados a cabo por un equipo humano motivado y preparado.

El proyecto esta relacionado con el área de organizaciones y finanzas de Ingeniería Industrial. Al ser el proyecto aplicado a una empresa con ánimo de lucro, el marco teórico se centrará solamente en organizaciones de esta índole. Otra anotación sobre el marco teórico es que éste se basará en el libro de Kaplan y Norton: Mapas Estratégicos (2005).

Aunque el proyecto se centra en el Balanced Scorecard, hay que dejar claro que ésta es solamente una herramienta, un paso dentro de toda la formulación e implementación estratégica dentro de la empresa. De este modo el proyecto comprenderá toda una metodología para lograr el resultado final: el direccionamiento estratégico de Refinancia S.A., comenzando así, por la redacción de la misión, la visión y los valores que darán forma a la filosofía de dicha organización.

Contando con lo anterior como base, la idea del proyecto es formular, implementar, comunicar y monitorear la estrategia por medio del Balanced Scorecard en Refinancia S.A., empresa que carece de una formulación e implementación de una estrategia bien definida ya que la empresa recientemente ha comenzado su a definir su direccionamiento al ser una organización relativamente nueva. Otro problema es que la empresa hoy en día solo tiene

en cuenta la perspectiva financiera, al menos en los sistemas de medición. De esta manera el problema básicamente es la falta de retroalimentación, dado que no existen objetivos específicos y por consiguiente la forma de medirlos. Por lo tanto el proyecto comenzará desde la declaración de una misión hasta la comunicación e implementación de la estrategia en donde se definirán los objetivos estratégicos, de acuerdo a las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton, y sus respectivos indicadores para monitorear la misma ejecución de la estrategia.

“No se puede gestionar lo que no se puede medir, no se puede medir lo que no se puede describir” (Kaplan & Norton, 2005, p.14).

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo General**

El propósito de este proyecto es definir el direccionamiento estratégico de la compañía Refinancia S.A. basado en las herramientas de planeación y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA de Kaplan y Norton (mapas estratégicos y Balanced Scorecard).

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

1. Verbalizar el direccionamiento estratégico de Refinancia S.A. definiendo la misión, la visión y los valores de la misma que forman la filosofía de la organización.
2. Identificar la estrategia de Refinancia S.A. y lograr especificarla bajo las cuatro perspectivas en las que se basa el Balanced Scorecard, esto con la ayuda de los mapas estratégicos.
3. Identificar los indicadores críticos que monitorearán la estrategia, igualmente, teniendo en cuenta las cuatro perspectivas.

## **1.2 Alcance**

La propuesta se enfocará en el negocio principal de Refinancia S.A. el cual es la compra de cartera vencida para luego, por medio de la gestión comercial, llevar a recuperar el máximo posible de este capital adquirido. Aunque Refinancia S.A. ha venido evaluando la posibilidad de originar créditos, este como otros proyectos de expansión, no serán foco de este proyecto. Lo anterior debido a que seguramente la creación de nuevas iniciativas de negocio se verá reflejada en la creación de nuevas unidades de negocio que se basarían en diferentes estrategias. Sin embargo, se tendrá en cuenta el negocio de originación en el mapa estratégico como una iniciativa innovadora y una nueva fuente de ingresos aunque no se detalle sobre el tema.

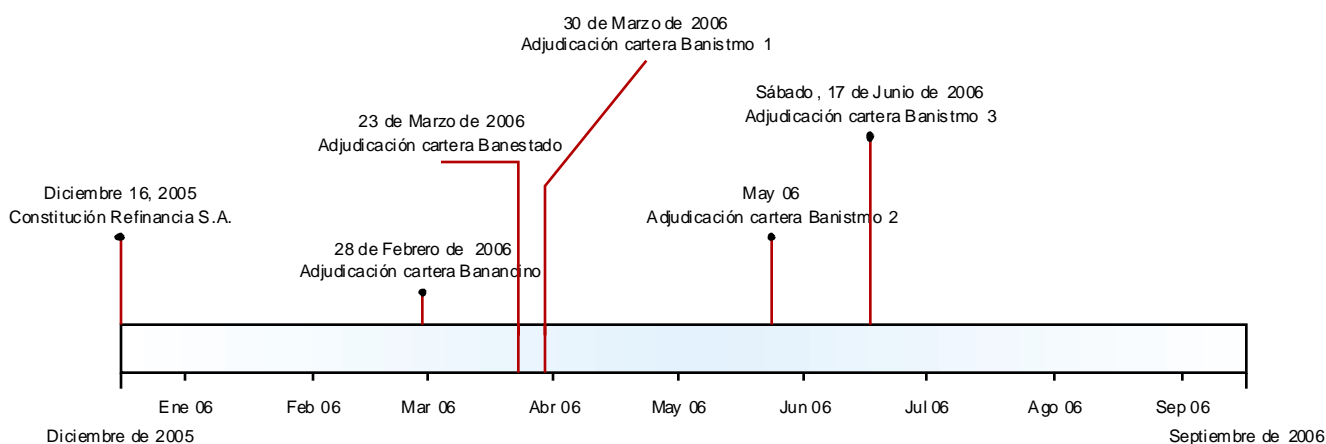
La implementación del Balanced Scorecard en Refinancia S.A. requiere un direccionamiento estratégico previo. Para esto se debe motivar al grupo directivo hacer parte de la definición de los primeros pasos de una organización enfocada a la estrategia. De igual forma es necesario identificar la misión, visión y valores que darán lineamiento al proyecto. La propuesta llegará hasta el diseño del Balanced Scorecard como sistema de medición de la empresa, dentro de la cual se especifican los indicadores vinculados a los objetivos estratégicos.

## 2 ANTECEDENTES

### 2.1 Reseña de la Compañía

Refinancia S.A. es una empresa privada de servicios financieros que se enfoca en brindar soluciones a sus clientes que han tenido alguna dificultad dentro del sector financiero. Lo anterior por medio de la inversión en cartera improductiva<sup>1</sup>, para luego recuperarla por medio de la vía comercial.

Refinancia S.A. fue creada el 13 de diciembre del 2007, en la ciudad de Bogotá. A finales del año 2006, creó su primera y única sucursal hasta el momento en la ciudad de Calí. Actualmente administra más de 220.000 millones de pesos de cartera improductiva distribuidos en 34.000 clientes ubicados en diferentes zonas del país (Refinancia S.A., 2007).



**Figura 1. Línea de tiempo Refinancia S.A.**

<sup>1</sup> Cartera improductiva se refiere a cartera en mora y en consecuencia de difícil recuperación. Es similar al concepto de cartera vencida o cartera subóptima. Dichas deudas tienen principalmente una calificación de C, D ó E

Refinancia S.A. es una empresa que se encuentra en el sector real<sup>2</sup>. Actualmente es una mediana empresa que cuenta con más de 100 personas trabajando en las diferentes áreas que la componen y contando con cerca de 8,7 mil millones en activos<sup>3</sup>. A pesar de ser una empresa nueva, Refinancia S.A. ha tenido un crecimiento agresivo dentro del mercado, eso por medio de las continuas compras de cartera a los diferentes proveedores. Refinancia S.A. respalda su expansión por medio de sus fondeadores, siendo la primera compañía, según Dinero, en recibir recursos del fondo de capital privado SEAF, por medio del Fondo Trasandino Colombia, fondo que invirtió 2 millones de dólares en la organización.

## 2.2 Estructura Organizacional y Equipo

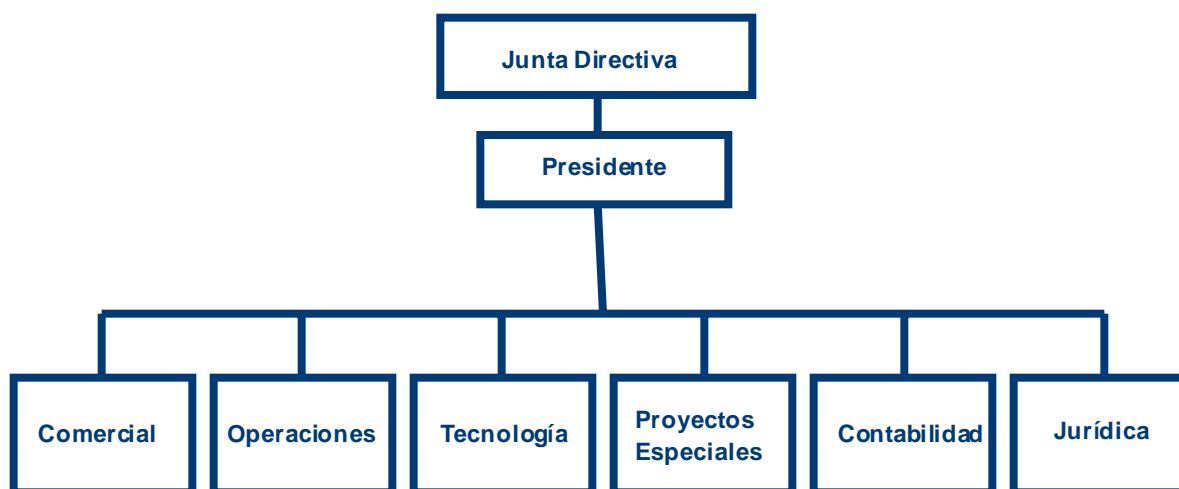


Figura 2. Organigrama Refinancia S.A.

La junta directiva se encuentra conformada por 10 miembros encargados de definir y hacer cumplir tanto las políticas como las estrategias. Los integrantes de una buena junta directiva deben ser personas con criterio e independencia (para evitar conflictos de intereses), que entiendan cuál es el negocio, su dinámica, el panorama y las amenazas. Es importante que tales miembros pertenezcan a disciplinas diversas y tengan experiencias empresariales, y mejor si conocen la compañía y el sector (Portafolio, 12 de marzo de 2007). En Refinancia S.A. las principales disciplinas a tener en cuenta son la banca y sector financiero, derecho,

<sup>2</sup> En la actualidad Refinancia S.A. no origina créditos, razón por la cual no se encuentra dentro del sector financiero y no es vigilada por la Superintendencia Financiera.

<sup>3</sup> Para febrero del 2007. Fuente Balance General de febrero de 2007.



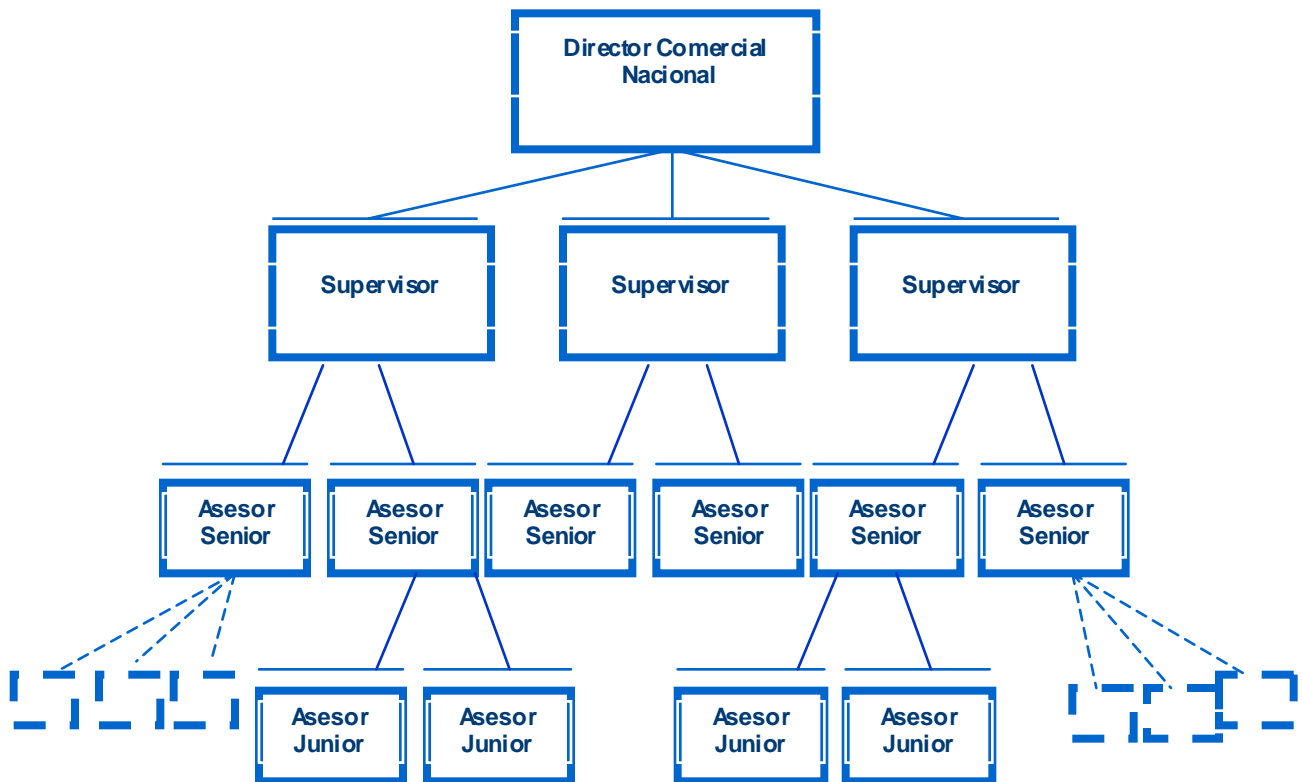
regulación y tributación, mercadeo y ventas, desarrollo de nuevos negocios, proyectos de vivienda y fondos de inversiones. La junta esta conformada por personajes como Mauricio Cárdenas<sup>4</sup>, David Hutchinson (miembro junta de Fogafín), Ignacio Duran (expresidente de Datacrédito) entre otros no menos importantes. Es primordial resaltar la importancia de este órgano dentro del direccionamiento estratégico dado que estas reuniones son llevadas a cabo principalmente para discutir temas del futuro de la empresa.

La presidencia es llevada por el mismo fundador, Kenneth Mendiwelson. Kenneth es graduado de la Universidad de los Andes de la facultad de administración. Se desempeñó como consultor para McKinsey & Company en proyectos de estrategia para bancos en la Región Andina y Caribe. Terminó un MBA en Harvard Business School con tesis de grado enfocada en proponer alternativas innovadoras para el manejo de cartera de crédito subóptima (Refinancia S.A., 2007). Las principales tareas de la presidencia son crear y mantener las relaciones con los proveedores e inversionistas, al igual que tomar las decisiones de mayor importancia dentro de la empresa.

Luego, Refinancia S.A. se divide en 5 áreas diferentes, comercial, operaciones, tecnología, proyectos especiales, contabilidad y jurídica. Claro esta que la columna vertebral de la empresa es el área comercial, ya que el modo de gestionar el recaudo se da a través de la gestión comercial y no la vía jurídica. La mayoría de empleados de Refinancia S.A. se encuentra en esta área. Dentro de la estructura organizacional del área comercial los colaboradores tienen oportunidad de hacer carrera dentro de la empresa ya que según su desempeño y liderazgo pueden ascender dentro de la estructura comercial, dada por la siguiente figura:

---

<sup>4</sup> Director de Fedesarrollo, ex ministro y escogido en 1999 por CNN y revista Times como líder latinoamericano para el nuevo milenio (Cárdenas, 2007)



**Figura 3. Organigrama área comercial Refinancia S.A.**

El área de operaciones es la encargada principalmente de organizar las carpetas e información digital relacionada con las mismas (migración de carpetas), actualizar información de los clientes en las centrales de riesgo y expedir los paz y salvos. De igual forma operaciones se encarga de atender al cliente en cuanto a quejas o reclamos relacionados con la actualización en centrales o expedición de documentos. Tecnología es la responsable del buen desempeño de los sistemas de información, tanto del hardware como del software, a la vez de manejar las comunicaciones internas (intranet, sistema de correos) y externas (Internet). También maneja la parte de infraestructura tecnológica y el sistema central de información.

Proyectos especiales (conformada por dos personas) es el área encargada de llevar a cabo las acciones estratégicas tomadas. Dentro de estos proyectos se encuentra la valoración de

las carteras, avances en tecnología de información<sup>5</sup> y el direccionamiento estratégico de la empresa, donde tenemos el mismo Balanced Scorecard. Por otra parte, esta área también es la responsable de analizar y diagnosticar los informes comerciales para luego presentarlos a la junta directiva. Para simplificar, proyectos especiales es el área encargada de las estrategias y del manejo del riesgo.

Contabilidad es responsable de la información de contable y de consolidar todos los resultados mensuales en los estados financieros, como son el balance general, el estado de pérdidas y ganancias y el flujo de caja entre otros estados financieros. También se encarga de cancelar los honorarios de los abogados externos y de las liquidaciones de la fuerza laboral. Por último tenemos el área jurídica, responsable de llevar a cabo los procesos jurídicos<sup>6</sup> vigentes al igual que mantener las relaciones con los abogados externos.

Refinancia S.A. no tiene área de recursos humanos ya que el reclutamiento, las contrataciones y el manejo de la nómina de la fuerza comercial son ejecutadas por medio de la temporal SERDAN<sup>7</sup>.

### **2.3 Productos y servicios**

Los clientes de Refinancia S.A. pueden pagar su deuda en mora por medio de tres productos que se diferencian por su plazo y nivel de condonación (variables inversamente relacionadas). Estos productos son los siguientes:

1. Pago Total: Consiste en tres meses de financiamiento, sin intereses, y en la negociación comercial, el cliente goza de una alta condonación de los intereses.
2. Corto Plazo: Plazo de 3 a 6 meses, se cobran intereses (2 puntos por debajo de la tasa de usura<sup>8</sup>), y las condonaciones tienen a ser moderadas.

---

<sup>5</sup> Actualmente se está llevando a cabo el proyecto ALBORADA que consiste en implementar un sistema de información integral. El primer proyecto será clave para la alineación de las diferentes áreas para lograr el buen funcionamiento del Balanced Scorecard.

<sup>6</sup> Los procesos jurídicos pueden haber sido iniciados desde antes de la cesión de los portafolios.

<sup>7</sup> Empresa que ofrece outsourcing de recursos humanos y servicios generales. <http://www.serdan.com>.

3. Refinancia tu Futuro: Consiste en la creación de una nueva deuda en donde el plazo es mayor a 6 meses, y generalmente menor a 24 meses. La condonación es baja.

En el tercer producto, Refinancia tu Futuro, se observa un punto de generación de valor del negocio. Esto sucede ya que uno de los valores entregados al cliente es la expedición de un Paz y Salvo y por lo tanto su nueva actualización positiva en las centrales de riesgo, como Datacrédito<sup>9</sup> y Cifin<sup>10</sup>. Esto funciona de la siguiente manera: al cliente que se le haya refinanciado su deuda y haya cumplido con los primeros 6 pagos se le borrara de las centrales de riesgo la deuda anterior, y solo se actualizará información sobre la nueva deuda, es decir que aunque es la misma deuda, esta ha pasado de una calificación negativa por mora a una calificación positiva. Para que una deuda en mora llegue a ser una deuda nueva, los intereses en mora (los negociados según su condonación) se suman al capital (cantidad desembolsada) y el resultado es una nueva deuda con cero intereses en mora.

## **2.4 Entorno**

### **2.4.1 Oportunidad**

Refinancia S.A. fue constituida al encontrarse con una oportunidad causada por la crisis de finales de la década de los noventa. Entre otras consecuencias de la crisis, una fue el aceleramiento de la cartera vencida. Al finalizar el año 2001 las deudas vencidas de la banca hipotecaria representaban el 21,69% de los créditos de vivienda, o sea 2,5 billones de pesos (Portafolio, 9 de enero de 2002). Esto llevó a que varias entidades financieras fueran intervenidas por medio de Fogafin<sup>11</sup>, llevando como consecuencia la fundación de CISA<sup>12</sup>,

---

<sup>8</sup> Tasa de usura para mayo-junio se encuentra en 22,62% efectivo anual. (La República, Junio 2007)

<sup>9</sup> CIFIN es una unidad de negocios de Asobancaria

<sup>10</sup> DataCrédito es una Unidad Estratégica de Negocios de Computec S.A. sociedad anónima sujeta a control exclusivo de la Superintendencia Financiera.

<sup>11</sup> Fondo de Garantías de Instituciones Financieras es una empresa del Estado que vela por la protección de la confianza de los depositantes y acreedores en las instituciones financieras, complementando las labores de la Superintendencia Financiera y del Banco de la República, en cuanto a la estabilidad del sistema financiero.

entidad que acumuló gran parte de la cartera vencida. Igualmente varias entidades además de ser intervenidas fueron llevadas a proceso de liquidación. Ahora bien, la oportunidad se presenta al encontrarnos en una coyuntura muy diferente a la de finales de los noventa donde las personas tienen mayores posibilidades de pagar las deudas pendientes. El punto es que las personas si desean pagar sus deudas, sin embargo el entorno económico alrededor de 1998 no lo permitió.

### **2.4.2 Competencia y participación del mercado**

La competencia directa, por ser la más similar en cuanto a la idea de negocio, es Crear País S.A., sin embargo esta entidad esta más enfocada a la cartera hipotecaria, mientras que Refinancia S.A. se centra más en los créditos de consumo. En cuanto a CISA, más que un competidor, es un potencial proveedor. A pesar de que CISA lleva una gestión de recaudo, esta entidad ha venido vendiendo ciertos paquetes de deudas. Esto se debe a que dicha entidad tiene la mayor participación de mercado y dado que su objetivo es normalizar la máxima cantidad posible se ha venido apoyando por medio de otras entidades al venderles, a estas mismas, parte de sus activos improductivos. La evidencia de lo anterior fueron los procesos de venta iniciados en el 2006 en donde se pretendía vender cerca de 1,1 billones de pesos, lo cual representaba el 50% de toda la cartera que tenía CISA en su poder (Presidencia, 18 de marzo de 2006).

Refinancia S.A. trabaja sobre un mercado potencial cautivo. Esto quiere decir que una vez adquirido un portafolio, la gestión comercial se basará sobre este determinado número de clientes<sup>13</sup> y no habrá competidor que pueda cambiar esta situación. Por lo tanto vemos que la competencia se presenta es en el momento de las licitaciones de dichos portafolios. Teniendo el momento en que se enfrenta a la competencia, nos encontramos con otra clase de entidades, como son las casas de cobranza, bancas de inversión o entidades extranjeras.

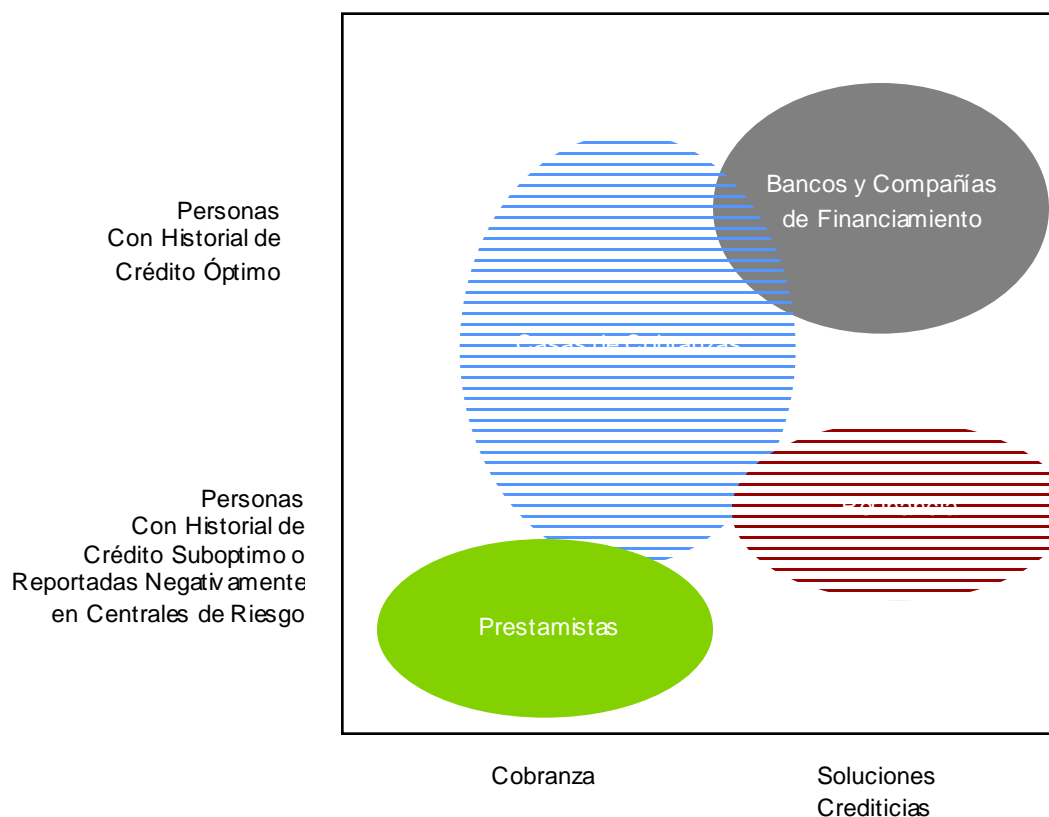
---

<sup>12</sup> Central de Inversiones S.A. es una sociedad de economía mixta con el objeto social de sanear las entidades públicas por medio de la adquisición, administración y enajenación de activos improductivos incluidos los derechos en procesos liquidatorios, de establecimientos de crédito del sector público.

<sup>13</sup> El mercado potencial sería la suma del valor de todas las deudas (valor desembolsado más intereses de mora) que conforman el portafolio. La probabilidad de recuperar dicho valor total es extremadamente baja, dado que son portafolios de bajo desempeño.

### 2.4.3 Diferenciación

Hay que dejar claro que Refinancia S.A. no es una casa de cobranza. La recuperación de la deuda se efectúa mediante gestión comercial con el ánimo de ayudar al cliente y no perjudicarlo ni presionarlo. Dado que Refinancia S.A. se enfoca en la recuperación de cartera vencida, sus clientes pertenecen a un nicho subóptimo, es decir personas naturales que han entrado en mora por diversas razones (nuevamente, principalmente a causa de la crisis de finales de los noventa).



**Figura 4. Diferenciación dentro del mercado de Refinancia S.A.**

Para entender mejor la posición de Refinancia S.A. en el mercado financiero analicemos los diferentes tipos de entidades:

Casas de cobranzas: El recaudo está basado en la gestión jurídica y no comercial, se usa la amenaza como principal herramienta de intimidación. Los pasivos son

adquiridos por medio de licitaciones, pero es común que las casas de cobranza trabajen para los bancos como outsourcing de cobranza, por lo que pueden atender clientes con poca mora en sus deudas.

Bancos y compañías de financiamiento: Los bancos se enfocan en nichos de bajo riesgo dado que el objetivo de estos es mantener un óptimo indicador de calidad de cartera y así reducir el riesgo de impago. La gestión de cobranza es comercial, sin dejar de lado los procesos judiciales. Sin embargo, el fuerte de los bancos no es la cobranza, por lo que estos prefieren vender la cartera castigada<sup>14</sup> o contratar a las casas de cobranza para su recuperación.

Prestamistas: Los prestamistas no son parte del mercado financiero formal. Suelen ser usureros<sup>15</sup> y sus métodos de cobranza, después de no haber llegado a ningún acuerdo, pueden basarse en la intimidación haciendo uso de la violencia.

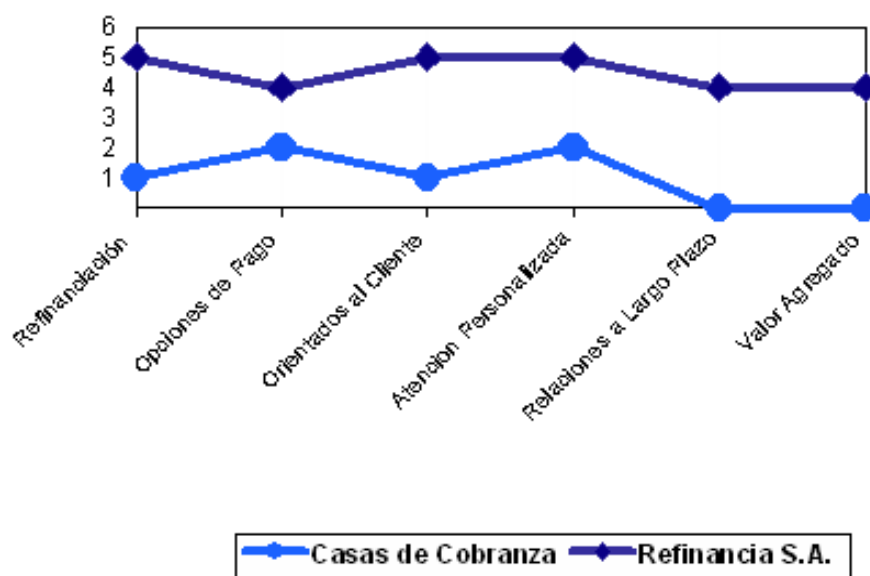


Figura 5. Casa de Cobranza Vs. Refinancia S.A.

<sup>14</sup> La cartera castigada es el estado que se le otorgan a los pasivos cuando el banco da por perdidos los flujos futuros de dichas deudas. Estas pérdidas no causan gran impacto en las finanzas de la entidad gracias a las políticas de provisión.

<sup>15</sup> Prestamistas que ofrecen créditos exigiendo una tasa por encima del límite máximo con el que un particular o una entidad financiera pueden cobrar sobre un préstamo. Colocar créditos por encima de la tasa de usura se considera un delito en Colombia.

Refinancia S.A. busca principalmente diferenciarse por la calidad de su servicio. El cliente en Refinancia S.A. se siente escuchado, en Refinancia S.A. no se toma como primera herramienta el miedo por medio de la cobranza judicial. Lo que diferencia a Refinancia S.A. básicamente es buscar una solución a la medida por la cual el cliente podrá tener la oportunidad de volver a utilizar los servicios del sector financiero. De igual manera se hace énfasis en las relaciones a largo plazo, la atención personalizada entre otras.



### 3 MARCO TEÓRICO

#### 3.1 El direccionamiento estratégico

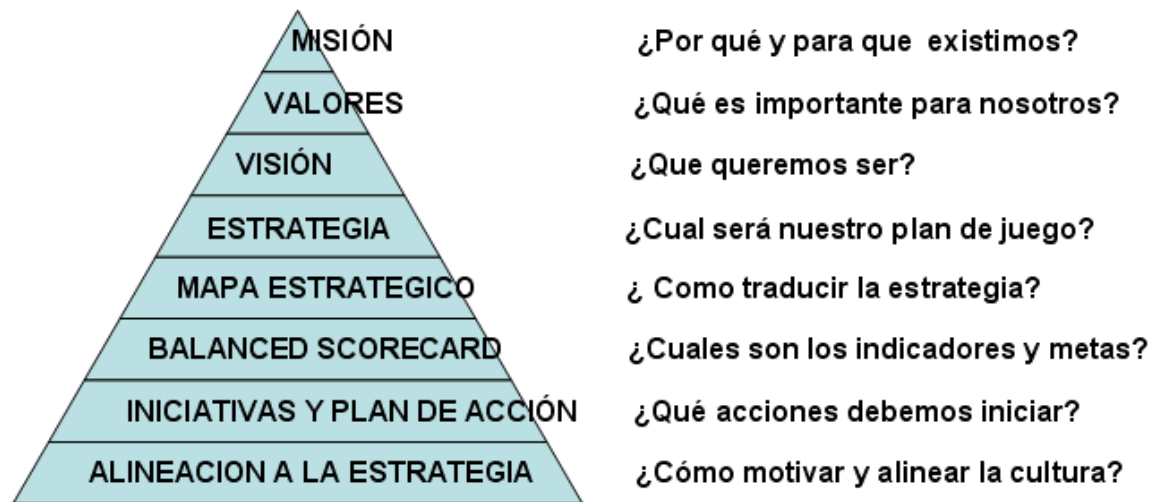


Figura 6. Proceso continuo del BSC (Kaplan & Norton, 2005, p. 60)

Para llegar al Balanced Scorecard (desde ahora BSC) debemos tener en cuenta todo el direccionamiento estratégico. La partida del tal direccionamiento es la definición de la misión. “La misión [de una organización] es la expresión general del fin genérico de una organización, que, idealmente, concuerda con los valores y expectativas de los principales stakeholders<sup>16</sup>, y establece el alcance y fronteras de una organización” (Gerry & Scholes, 2001, p.13). Para definir la misión nos debemos preguntar por qué y para qué existe la empresa, pregunta fácil de formular, pero la respuesta debe ser concisa y posible de entender y recordar fácilmente por todos los individuos relacionados a la empresa.

Los valores son la filosofía de la empresa. Estos están estrechamente relacionados con la estrategia ya que los valores definen el código de conducta por el cual la empresa piensa conseguir sus objetivos al igual que impone los principios por los cuales se rige la operación. Estos valores al igual que la misión se mantienen constantes en el tiempo.

<sup>16</sup>El termino en ingles stakeholders se refiere a todas personas que afectan a la organización, al igual los son afectados por la misma. Los stakeholders en este contexto se refiere a los proveedores, clientes, accionistas, empleados, prestamistas y sociedad.

La visión es la intención de la estrategia en donde se propone el estado futuro de la organización, es decir, sus principales objetivos al largo plazo (aproximadamente entre 3 a 10 años). Definimos la visión como “el estado futuro deseado por la organización. Es una inspiración entorno a la cual el estratega (...) puede centrar la atención y energías de los miembros de la organización” (Gerry & Scholes, 2001, p.13). Para encontrar la visión nos debemos preguntar sobre lo que queremos ser o alcanzar en un futuro y sobre lo que el mundo (entorno) quiere de nosotros como organización. La visión debe ser, al igual que la misión, muy concisa y fácil de entender para los accionistas, clientes, empleados, proveedores y sociedad, de lo contrario la alineación hacia la estrategia se verá afectada desde un principio. Igualmente, la visión debe ser atractiva y motivadora.

Estas declaraciones de misión y visión acompañadas de los valores componen la filosofía de la organización, son el primer paso para obtener una empresa enfocada a la estrategia. Sin embargo, no es suficiente ya que hasta acá solo tenemos un direccionamiento muy general en donde solamente se explica que es lo que hace la organización y hasta donde quiere llegar. Según Kaplan y Norton (2005), las empresas convierten sus declaraciones de misión y visión en operacionales cuando definen una estrategia que indica como se lograrán esa misión y visión.

Según Michael Porter (1980), reconocido en el campo de la estrategia, la estrategia consiste en seleccionar un conjunto de actividades en las que una empresa se destacará (ventaja competitiva) para establecer una diferencia sustentable en el mercado (posicionamiento). De igual manera, Kaplan y Norton (2005) afirman que la estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes. De esta forma, la estrategia esta basada en la propuesta de valor ofrecida a los clientes pertenecientes a un segmento específico. Dado que nos encontramos todavía en el primer paso del direccionamiento estratégico, vemos que la estrategia en este punto es más genérica que operacional.

Kaplan y Norton proponen las siguientes estrategias genéricas: estrategia de bajo costo total, estrategia de liderazgo de productos, soluciones completas para los clientes y las estrategias de bloqueo<sup>17</sup>. Combinar estas estrategias, normalmente, no es viable ya que las algunas son contradictorias entre sí. Por ejemplo, sería difícil lograr una estrategia de bajos costos con una que propone el liderazgo de productos, dado que para esta última es necesario altas inversiones en investigación y desarrollo.

Teniendo verbalizadas la misión, la visión, los valores y una estrategia genérica, nos encontramos con el reto de volver una realidad el direccionamiento por medio de la implementación de los objetivos específicos e indicadores relacionados con los mismos. De este modo es que pasamos a la elaboración de los mapas estratégicos como herramienta para traducir la estrategia y el Balanced Scorecard para medir y monitorear el funcionamiento de la misma.

---

<sup>17</sup> La estrategia de bloqueo se basa generar valor sustentable a largo plazo en donde se crean barreras de salida a los clientes debido a los altos costos al cambiarse de proveedor.

### 3.2 Las perspectivas del Balanced Scorecard<sup>18</sup>



Figura 7. Conjunto de temas en los procesos de creación de valor (Kaplan & Norton, 2005, p.79))

El BSC comenzó su desarrollo a partir de la invención de indicadores para medir la gestión dentro de las organizaciones. En el pasado las empresas solo se enfocaban en los resultados financieros, sin embargo esto ha venido cambiando. Dentro del entorno económico actual en el que las empresas se desarrollan dentro de un proceso de globalización y de alta competencia, las organizaciones han prestado más atención a los activos intangibles<sup>19</sup>, los cuales desde una perspectiva financiera son difíciles de medir. De igual forma, las organizaciones deben invertir y tener en cuenta los activos intangibles ya que estos mantendrán el éxito a largo plazo de la organización, al convertirse estos en activos tangibles.

<sup>18</sup> Debe ser claro que cuando usamos el término Balanced Scorecard es para referirse a toda la metodología estratégica inventada por los profesores Norton y Kaplan. Sin embargo Balanced Scorecard también es utilizado para referirse al paso específico en donde se implementan los indicadores y se fijan las metas. En español Balanced Scorecard se traduce como Cuadro de Mando Integral.

<sup>19</sup> Según Kaplan y Norton (2005) los activos intangibles representan más del 75% de valor de mercado de una empresa

El BSC fue creado por los profesores de la universidad de Harvard Robert Kaplan y David Norton en 1990. El BSC es una herramienta de medición, en la cual las organizaciones pueden alcanzar sus metas estratégicas por medio de un proceso continuo e interactivo en donde se proponen 4 perspectivas diferentes, una financiera (ya existente) y tres nuevas que tienen en cuenta los activos intangibles que permitirán un éxito al largo plazo. Cabe resaltar que el éxito del BSC se debe a la capacidad de traducir la estrategia en términos operacionales, permitiendo la alineación y focalización de los recursos organizacionales en la misma, llevando así su ejecución exitosa.

### ***3.2.1 Perspectiva Financiera***

“El Balanced Scorecard mantiene la perspectiva financiera como el objetivo final para las empresas que buscan maximizar las utilidades” (Kaplan & Norton, 2005, p. 67). Los resultados financieros medidos desde unos indicadores clave permiten observar el impacto de la estrategia.

Dentro de esta perspectiva los objetivos son fáciles de identificar para una empresa con ánimo de lucro, de modo que un objetivo clave es incrementar los ingresos netos para aumentar el valor al accionista. Debemos tener en cuenta que el objetivo de las empresas privadas con ánimo de lucro es maximizar el valor del accionista de manera sostenida, ya que estos son los dueños de las compañías. Sin embargo hay que tener claro que para llegar a este fin (crear valor al accionista) es necesario tener presente a los demás actores clave (y activos intangibles), como son los clientes, los empleados, los proveedores entre otros. Por esta razón, la perspectiva financiera es consecuencia o resultado de las otras tres.

Para incrementar el valor del accionista, las estrategias financieras a seguir son muy sencillas como lo es aumentar los ingresos y reducir los costos. Para conseguir esto se proponen dos enfoques, el crecimiento de los ingresos y el aumento en la productividad. Vemos que estos dos enfoques balancean el corto plazo con el largo plazo, lo cual es

necesario y a que a menudo existe una contradicción entre los objetivos financieros de corto y largo plazo dado que la inversión en activos intangibles con vista a un crecimiento de los ingresos a largo plazo, normalmente entra en conflicto con la reducción de costos para obtener un buen desempeño financiero a corto plazo (Kaplan & Norton, 2005, p. 38).

### ***3.2.2 Perspectiva del Cliente***

La fuente de valor entregado a los accionistas se origina al satisfacer a los clientes. Por esto mismo, según Juran (2004), el propósito de una organización es servir a las necesidades de sus clientes o consumidores proporcionándoles productos y servicios al coste óptimo más bajo. Es en esta perspectiva donde encontramos la esencia de la estrategia, es donde se define el segmento objetivo y la propuesta de valor con la cual la organización se diferenciará.

Hoy los clientes están más informados y son más selectivos lo que ha llevado a que sean más exigentes en cuanto a calidad y precio. Para lograr satisfacer a los clientes en un entorno cada vez más competitivo, se propone tener en cuenta los siguientes puntos que conforman esta perspectiva: los atributos del producto o servicio, la relación con el cliente y la imagen de la empresa o las marcas de la misma.

### ***3.2.3 Perspectiva de Procesos internos***

Dentro de esta perspectiva nos enfocamos en como se crea y como se distribuye la propuesta de valor para el cliente. El éxito de esta perspectiva influye en el nivel de satisfacción del cliente, por tanto en los resultados financieros. De este modo se tiene la gestión de operaciones (procesos del día a día), gestión de clientes, innovación y procesos regulatorios y sociales. La gestión de operaciones se centra en como producir y entregar los productos y servicios a los clientes, la gestión de cliente trata de establecer y potenciar las relaciones con los clientes, los procesos de innovación son los encargados de desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones, y por último, los procesos reguladores y sociales cumplen con las regulaciones respectivas y las expectativas sociales.

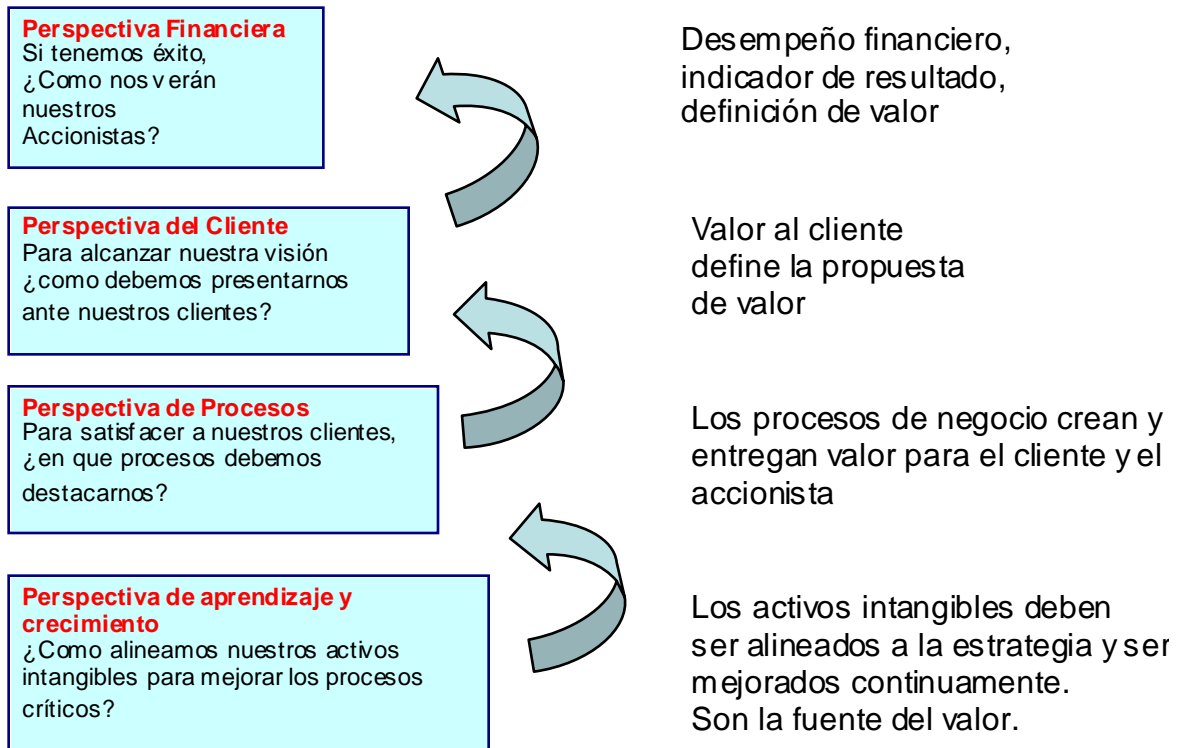
Cada uno de estos grupos de procesos tiene una gran cantidad de subprocesos. La idea consiste en identificar tales procesos críticos y de mayor importancia en cuanto a la generación y entrega de valor al cliente, estos procesos son llamados temas estratégicos.

### ***3.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento***

Teniendo en cuenta un país como una organización, el crecimiento de su PIB depende de dos factores: del capital y del trabajo. La mayor utilización de cualquiera de ellos causa el crecimiento de su producción nacional, esto debido a que el stock de capital se incrementa con la inversión en maquinaria y equipo. En cuanto al trabajo, tiene mayor importancia el aumento de su calidad que de su cantidad, donde la calidad del trabajo depende de la educación y el entrenamiento (Montenegro & Rivas, 2005, p. 147). Este concepto llamado productividad total de los factores, también se presenta en las empresas, entre mayor conocimiento, habilidad, talento y experiencia posean los empleados, mayor será la productividad llevando a la excelencia en los procesos internos. Lo anterior lo afirma Kaplan y Norton de la siguiente forma: “Tanto a nivel macroeconómico como microeconómico, los activos intangibles impulsan la creación de valor a largo plazo” (Kaplan & Norton, 2005, p. 30).

Además del capital humano, en esta perspectiva (fuente del valor sustentable) tenemos el capital organizacional y el capital de información. El primero hace referencia a la cultura como es la conciencia de la misión, visión y valores de la empresa, el liderazgo de las personas, la alineación de objetivos y el trabajo en equipo, entre otras. En cuanto al capital de información tenemos la tecnología, la disponibilidad de la información y la infraestructura. Estos dos componentes, junto al capital humano conforman el conjunto de activos intangibles que al combinarse apoyan la estrategia al originar el valor para luego ser entregado y finalmente materializado en resultados financieros.

A continuación se presenta un diagrama en el cual se resumen las cuatro perspectivas como las propone Kaplan. En el diagrama se puede observar que hay una relación de causa efecto entre las cuatro perspectivas.



**Figura 8. Las cuatro perspectivas del BSC.**

Gracias a las relaciones de causa efecto entre los objetivos propuestos vemos en la siguiente aclaración el valor de esta metodología: “Ahora [los ejecutivos] podían enunciar, [con las relaciones causa efecto entre las cuatro perspectivas], como su estrategia de mejorar las capacidades y las habilidades de los empleados (...) junto con la nueva tecnología, daría lugar a una mejora de un proceso interno crítico. El proceso mejoraría la propuesta de valor entregada a los clientes objetivos, dando lugar a una mayor satisfacción y retención de clientes, así como a más negocios con ellos. Los mejores indicadores de resultados con los clientes darían lugar a mayores ingresos y, en última instancia, a un mayor valor para los accionistas” (Kaplan & Norton, 2005, p. 13).





Figura 9. El BSC consolidado.

Ahora bien, teniendo en cuenta estas 4 perspectivas debemos traducir el direccionamiento estratégico<sup>20</sup> en términos operacionales. Para lograr esto se identifican los objetivos estratégicos claves dentro de cada perspectiva y se representan en el mapa estratégico (parte izquierda de la figura 9). La arquitectura de causa efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desarrolla un mapa estratégico (Kaplan & Norton, 2005). Los mapas estratégicos comunican la estrategia y traducen la lógica de la estrategia. Una vez logrado el mapa estratégico se realiza el Balanced Scorecard (ver figura 9), en donde se implementan los indicadores y metas relacionados a cada objetivo, logrando así, describir la estrategia y a la vez medir su desempeño y según este tomar las iniciativas<sup>21</sup> correctas. El resultado final será una organización enfocada a la estrategia, donde se tendrán unos “accionistas satisfechos, unos clientes encantados, unos procesos eficientes y unos colaboradores motivados y preparados” (Kaplan & Norton, 2005, p.60).

<sup>20</sup> Nos referimos a lo explicado en la sección 2.1 en donde se establece la declaración de la misión, visión, los valores y la estrategia genérica.

<sup>21</sup> Las iniciativas son nuevos proyectos, programas o cambio de políticas que impulsen el cumplimiento de las metas propuestas.

### 3.3 Metodología para la implementación del Balanced Scorecard



Figura 10. Principios de una organización enfocada a la estrategia

Para llevar con éxito la estrategia no es suficiente con la implementación del Balanced Scorecard. También es indispensable la motivación, el entendimiento y el seguimiento de los resultados. Kaplan y Norton (Conferencia en Bogotá, Noviembre de 2006) proponen una metodología basada en 5 principios, en los cuales se tienen en cuenta las mejores prácticas para la ejecución de la estrategia siguiendo el BSC.

En el primer principio, buscar el cambio a través del liderazgo ejecutivo, se entiende como el compromiso y liderazgo del presidente y los ejecutivos senior en llevar a cabo una implementación estrategia por medio del BSC. Para motivar a este equipo líder a iniciar el proceso, el responsable en tomar la iniciativa debe orientar y motivar por medio del direccionamiento estratégico y así lograr verbalizar la misión, la visión y la filosofía de la empresa. Para un mejor desempeño en el futuro de esta metodología se debe crear un departamento de estrategia, el cual sea el responsable de este principio y de los siguientes.

Nuestro segundo principio es traducir la estrategia en términos operacionales. Aquí es donde se desarrollan los mapas estratégicos, se crea el BSC, se racionalizan las primeras iniciativas y se definen las responsabilidades. Este paso es el centro de este proyecto.

Implementado el BSC, tenemos nuestro tercer principio donde toda la empresa debe alinearse a la estrategia comunicada. Todos los empleados deben hablar en el mismo idioma que permita alinear los objetivos tanto de corto plazo como de largo plazo. Las metas de cada individuo deben estar alineadas con el resto al igual que los incentivos para alcanzar las mismas.

Para complementar el paso anterior tenemos el cuarto principio en el cual se debe hacer de la estrategia un trabajo de todos. Ya no solamente el equipo líder y el departamento de estrategia son los únicos en entender la estrategia. Las personas que hacen parte de la organización deben estar consientes de la estrategia, para esto se debe hacer un entrenamiento continuo por medio de capacitaciones y una gran publicidad sobre el tema al interior de la empresa. De esta forma es que todos los empleados, sin importar área o jerarquía, podrán aportar ideas sobre diferentes puntos relacionados a la estrategia.

En el quinto y último principio se debe administrar la estrategia y hacer de esta un proceso continuo. El BSC es un sistema que se debe ir revaluando constantemente al comparar los resultados esperados con los obtenidos. La única forma de saber si el sistema funciona es por medio de la experiencia. Para esto es necesario organizar periódicamente reuniones de gestión sobre el tema.

Para explicar lo anterior, la Tesis de Maestría de Ingeniería Industrial de Juan Carlos Olarte Pinzón (2005), nos expone una serie de empresas colombianas<sup>22</sup> que implementaron exitosamente el BSC al llevar a cabo las siguientes acciones relacionadas a los 5 principios:

---

<sup>22</sup> Entre las empresas que consultó el autor se encuentran Mayorista Hogar, Banco Nacional, Productora Grifera, Petrolera Multinacional y Servicios Bancarios

- La organización contó con el apoyo y compromiso del equipo directivo (primer principio)
- Contaron con un consenso general de la necesidad particular de implementar el BSC (tercer principio)
- Asignaron un equipo de trabajo interdisciplinario con roles definidos para el proyecto (primer principio)
- Capacitaron al equipo de trabajo en planeación estratégica y filosofía del BSC (cuarto principio)
- Desarrollaron un plan de comunicación del proyecto dirigido a la organización (cuarto principio)
- Validaron el modelo BSC con información recolectada entre un semestre y un año (quinto principio)
- Se apoyaron en campañas de divulgación de la estrategia y sus resultados (cuarto principio)
- Han alineado los objetivos individuales de sus empleados con los generales de la organización (tercer principio)
- Apoyan el seguimiento de sus indicadores con sistemas de información considerados amigables por sus usuarios (cuarto principio)
- Manejaron un programa de incentivos y compensación económica ligado a los resultados de las metas propuestas (tercer principio)
- Fomentan el aprendizaje organizacional (cuarto principio)
- Realizan reuniones periódicas de revisión de los avances de su estrategia en las que se cuestionan la veracidad del modelo BSC (quinto principio)

## 4 PROPUESTA Y DISEÑO DEL BSC

Antes de describir los objetivos propuestos en el proyecto hay que dejar claro que el BSC es una herramienta para monitorear la estrategia, es un paso dentro de un proceso continuo que describe que es el valor y como se crea (Kaplan & Norton, 2005, p. 60). Para llegar hasta el BSC debemos comenzar desde el principio, lo que nos exige hacer todo el direccionamiento estratégico de Refinancia S.A. como se mostró en el marco teórico. La ventaja de Refinancia S.A. es su gran aplicabilidad al proyecto al ser una organización relativamente nueva donde se debe comenzar por la declaración de la misión, visión y valores al igual que motivar al grupo ejecutivo para que el direccionamiento tenga éxito. El direccionamiento y el diseño del BSC estarán orientados hacia el negocio de compra y financiación de cartera improductiva y su respectivo recaudo.

Teniendo en cuenta el marco teórico expuesto en el anterior capítulo, el proyecto se dividirá en tres objetivos específicos que se deben cumplir cronológicamente:

### 1. Formular la estrategia

Para iniciar nuestro direccionamiento estratégico de Refinancia S.A. primero debemos definir el norte y la razón de existencia de la empresa por medio de la misión y la visión, sin dejar de lado los principales valores que caracterizan a Refinancia S.A. Luego identificaremos la estrategia genérica (de las propuestas por Kaplan y Norton) que más se ha identificado a Refinancia S.A. desde su creación.

### 2. Comunicar y traducir la estrategia en términos operacionales

Una vez declarada la estrategia de la empresa, esta debe ser comunicada dentro de toda la organización (a las diferentes áreas) con el fin de que todo el quipo humano entienda y este conciente de la estrategia. Esto se logra a través de los mapas estratégicos propuestos por Kaplan y Norton. La idea de estos mapas es ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor que su vez deben estar enfocados hacia la propuesta de valor al cliente, el éxito de estos tres mencionados son la causa del éxito financiero de la empresa. Un objetivo muy importante en esta parte es alinear a todas las áreas hacia la estrategia para alcanzar la visión de Refinancia S.A.

3. Implementación del Balanced Scorecard: indicadores y metas.

La mayoría de empresas llevan a cabo su formulación estratégica, sin embargo los planes estratégicos no se cumplen en el futuro. Según un estudio de Kaplan y Norton (2005) sobre estrategias fallidas, el 70% de las fallas no es una mala estrategia sino una mala ejecución. De esta forma un objetivo fundamental es volver la estrategia una realidad por medio del Balanced Scorecard, donde la estrategia se mide a través de unos indicadores claves para evaluar y comparar los resultados con las metas propuestas, volviendo la estrategia un proceso continuo de retroalimentación.

## **4.1 Formular la estrategia<sup>23</sup>**

### **4.1.1 Misión**

La misión de Refinancia S.A. se dividió en dos componentes, el propósito y otro llamado: “el valor que generamos”. El propósito explica claramente y de forma resumida lo que hace la empresa teniendo en cuenta el producto que ofrece, el segmento objetivo y mencionando los stakeholders. En cuanto al segundo componente, “Valor que generamos”, se tiene en cuenta cada stakeholder y se explica de que manera Refinancia S.A. genera valor para cada uno de estos. Esta segunda parte es un poco más extensa que el propósito, por esto mismo la misión se divide en dos partes, una fácil de recordar y otra más elaborada en donde tiene en cuenta la razón de existencia frente a los principales actores relacionados a la organización y que conforman la cadena de valor.

### **Propósito**

“Refinancia S.A. existe para proveer soluciones financieras a personas con mora en su trayectoria crediticia, ofreciendo alternativas que generen valor a nuestros clientes, colaboradores, fondeadores, proveedores, accionistas y comunidad”

---

<sup>23</sup> El direccionamiento estratégico de Refinancia S.A. (declaración de valores, misión y visión) fue llevado a cabo el segundo semestre de 2006. El proceso fue iniciado y desarrollado por el área de Proyectos Especiales (Ricardo Mejía y Mauricio Jiménez, autor de este proyecto de grado) y finalmente discutido y aprobado por presidencia y la junta directiva.

## Valor que generamos

- **Cliente:** Entendemos a nuestro cliente y le brindamos soluciones que se ajusten a su realidad. Nos diferenciamos por la atención que ofrecemos caracterizada por el respeto, la dignidad y el mejor servicio para crear relaciones de largo plazo.
- **Colaboradores:** Ofrecemos un espacio de crecimiento para nuestro equipo humano a nivel personal, profesional y económico.
- **Fondeadores:** Presentamos una alternativa de inversión rentable con un riesgo moderado basado en nuestra experiencia, especialidad y responsabilidad.
- **Proveedores de Cartera:** Creamos relaciones estratégicas y rentables para nuestros proveedores de cartera liberando su exposición a activos improductivos y conservando su buen nombre con los clientes.
- **Accionistas:** Somos una organización económica y socialmente rentable para nuestros accionistas, que marca una huella positiva en la sociedad.
- **Comunidad:** Apoyamos el crecimiento de la economía por medio de la profundización del crédito, generación de empleo y contribución al estado.

### **4.1.2 Valores**

Los valores en Refinancia S.A. fueron bautizados como “*nuestras creencias*”. Son seis valores en total que definen la filosofía de la empresa. Los primeros tres son conocidos dentro de la organización como las tres Es. Estos tres valores, energía, equipo y ética están relacionados con la cultura organizacional y el equipo humano. Los otros tres valores servicio, productividad y organización están más relacionados a la gestión diaria, es decir a los procesos internos. Estos seis valores tienen en cuenta a todos los stakeholders y no solamente al cliente. Cada valor esta argumentado, bien sea con otro valor o con otra creencia.

## Nuestras creencias

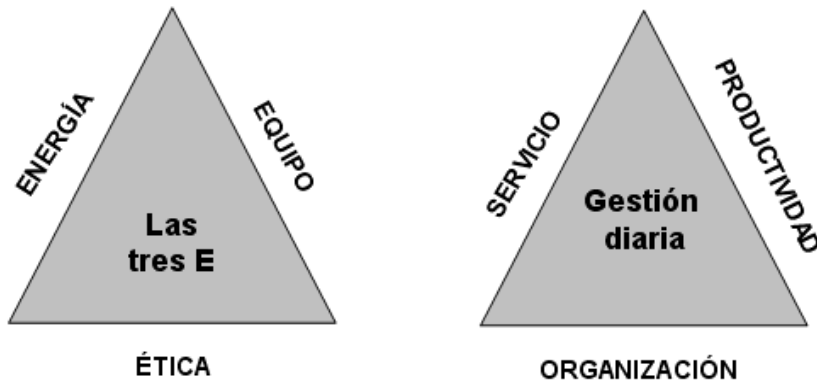


Figura 11. Las tres e y la gestión diaria: Valores de Refinancia S.A.

### **Energía**

- ❖ Creemos que el esfuerzo con mística nos engrandece como individuos y como empresa.
- ❖ Creemos en la motivación de nuestros colaboradores impulsada por el cumplimiento de metas y la oportunidad de crecer profesionalmente.
- ❖ Reconocemos y celebramos los logros que resultan de la perseverancia y la tenacidad.

### **Equipo**

- ❖ Creemos que el trabajo en equipo contribuye al aprendizaje y crecimiento de nuestros colaboradores.
- ❖ Creemos en la competencia sana como medio para fortalecer nuestro equipo.
- ❖ Valoramos el liderazgo, la toma de iniciativas y el mutuo apoyo dentro de nuestro equipo de trabajo.



### **Ética**

- ❖ Cumplimos con procesos transparentes ante clientes, colaboradores, fondeadores, proveedores, y accionistas.
- ❖ Valoramos la honestidad e integridad de nuestro equipo en sus responsabilidades diarias.
- ❖ Reconocemos las consecuencias de nuestros actos, admitimos nuestros errores y rápidamente los corregimos.

### **Servicio**

- ❖ Creemos en negociaciones innovadoras y sensatas que satisfacen los intereses legítimos de las partes generando relaciones a largo plazo.
- ❖ Valoramos a las personas atendíéndolas con respeto en un espacio cordial y digno.
- ❖ Ofrecemos una atención personalizada que nos permite entender las necesidades de nuestros clientes.

### **Productividad**

- ❖ Usamos nuestros recursos eficientemente
- ❖ Creemos en el empoderamiento y en el sentido de urgencia al ejecutar actividades que contribuyen al crecimiento de nuestra empresa.
- ❖ Medimos nuestro desempeño para identificar cómo vamos frente a nuestras metas.

### **Organización**

- ❖ Creamos valor a través de procesos organizados y eficientes.
- ❖ Valoramos el buen manejo de la información y el conocimiento como medio para consolidar nuestra institución.
- ❖ Creemos que la disciplina es esencial para el cumplimiento de nuestros objetivos.

### **4.1.3 Visión**

La visión en Refinancia S.A. fue bautizada como “Nuestro sueño”. La idea de la visión de Refinancia S.A. es motivar a todo el equipo para alcanzar un objetivo específico para una fecha determinada. Dentro de la visión se mencionan los objetivos en función del alcance geográfico (como señal de crecimiento y expansión), el número de clientes expresados en una cifra y se hace explícita la fecha en la que se debe haber logrado tales objetivos. Implícitamente en la visión, Refinancia S.A. desea alcanzar un nivel de institucionalidad logrado gracias a la gran experiencia y especialidad dentro del negocio.

### **Nuestro Sueño**

“El 13 de Diciembre de 2010<sup>24</sup> estaremos realizando nuestra reunión general de energización<sup>25</sup> junto con nuestras dos sucursales en Centroamérica/Caribe y Región Andina. Habremos logrado atender a más de 300.000 clientes y tendremos productos de refinanciación y crédito que estén posicionados como líderes en el mercado para personas con mora en su trayectoria crediticia. Nuestra organización será reconocida como un caso de estudio empresarial.”

### **4.1.4 Estrategia**

La estrategia genérica con la que más se identifica las operaciones y fines de Refinancia S.A. es la de proveer soluciones completas a los clientes. La propuesta de valor en la que se basa esta estrategia, según Kaplan y Norton (2005), es la construcción de relaciones duraderas con los clientes. Con esta propuesta de valor los clientes deben sentir que la empresa entiende sus problemas y que confían en que desarrollará soluciones hechas a la medida.

Recordando el valor ofrecido por Refinancia S.A. al cliente: “Entendemos a nuestro cliente y le brindamos soluciones que se ajusten a su realidad. Nos diferenciamos por la atención

---

<sup>24</sup> Fecha en la que Refinancia S.A. cumple su quinto aniversario

<sup>25</sup> Reunión realizada el primer día de cada semana, en donde el equipo se motiva y se comunica.

que ofrecemos caracterizada por el respeto, la dignidad y el mejor servicio para crear relaciones de largo plazo” (Refinancia S.A., Misión: valor que generamos).

Entender a los clientes depende de la información disponible a la vez que el escuchar y sensibilizarse sobre la situación del cliente en el momento de las negociaciones. Por lo tanto, por un lado la tecnología de la información se focaliza sobre las variables de riesgo de los clientes al igual que facilitar toda la información disponible a la fuerza comercial y por el otro lado, las competencias de los colaboradores deben estar focalizadas a las habilidades y conocimientos relacionados con los productos y clientes para llevar a cabo una buena negociación en donde ambas partes ganen.

La calidad de las negociaciones llevadas por la gestión comercial se verá reflejada en la experiencia del cliente. Esta calidad se basa en el buen servicio y la solución integral a un problema específico. Para lograr esto, Refinancia S.A. provee atención personalizada a cada uno de sus clientes, de modo que los clientes que requieran de los servicios financieros proveídos por Refinancia S.A. puedan ser atendidos por un solo colaborador y no enviados de un empleado a otro. La solución integral ofrecida por Refinancia S.A. es la oportunidad de sanear una deuda del pasado en donde el cliente podrá volver al mundo del crédito al ser actualizado en las centrales de riesgo y al tener el paz y salvo que verifica la nueva y positiva situación dentro del sector financiero. De esta forma el cliente goza de una nueva oportunidad al volver a ser reebancarizado y por el otro lado es un alivio moral para el cliente haber podido encontrar una solución a una deuda del pasado.

En Refinancia S.A. las relaciones a largo plazo se dan frecuentemente. Una razón de esto son los planes de pago acordados en las negociaciones, en donde un acuerdo de refinanciación puede llegar a extenderse hasta 2 años. Refinancia S.A. debe proveer un excelente servicio continuo para mantener dicho acuerdo y así garantizar los flujos futuros del mismo. Las relaciones con los clientes no necesariamente finalizan cuando la totalidad de la deuda ha sido saldada. Esto se debe a que en Refinancia S.A. tiene pensado abrir una

unidad de negocio encargada de originar créditos<sup>26</sup>. Por lo tanto con dicha unidad las relaciones con los clientes deben ser excelentes ya que gracias a la buena experiencia de los mismos, decidirán pedir prestado un crédito en Refinancia S.A. y no en otra entidad financiera.

## **4.2 Comunicar y traducir la estrategia en términos operacionales**

Para traducir lo llevado en la primera etapa del proyecto, se elabora la arquitectura de la estrategia al ubicar los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas del BSC. Dichos objetivos están vinculados por relaciones de causa efecto, lógica que se da entre objetivos de diferentes perspectivas como entre objetivos que se encuentran en la misma perspectiva. Para lograr lo anterior se ha llevado a cabo un mapa estratégico (anexo 1) que muestra los objetivos de Refinancia S.A. debidamente relacionados tomando en cuenta las cuatro perspectivas mencionadas.

### **4.2.1 Objetivos de la perspectiva financiera**

O.F.P.<sup>27</sup> GENERAR VALOR SOSTENIDO A LOS ACCIONISTAS Y FONDEADORES  
 Refinancia S.A. al ser una empresa privada debe tener como principal objetivo maximizar el valor de los accionistas al largo plazo. Sin embargo, también se tiene en cuenta la rentabilidad de los fondeadores dentro del mismo objetivo, debido a que parte de la rentabilidad de estos es variable. Este objetivo es el resultado final de la estrategia, el éxito financiero en los accionistas y fondeadores depende de la ejecución del logro del resto de objetivos ubicados en las demás perspectivas. En dicho resultado se espera que los retornos sobre la inversión en los portafolios de deuda vencida sean superiores al costo de capital y a los costos operacionales. Por lo anterior podemos afirmar que además de ser el objetivo principal de en la perspectiva financiera, también es el objetivo final de todo el direccionamiento estratégico.

---

<sup>26</sup> Este proyecto no será relevante en este proyecto de grado, dado que el B Alanced Scorecard est a orientado hacia el negocio de la compra (y su financiamiento) de carteras improductivas y su respectivo recaudo.

<sup>27</sup> Objetivo Financiero Principal

### O.F.1. AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

La productividad se refiere a la relación ente la producción final y los factores productivos. En economía estos factores son tierra, capital y trabajo, utilizados para la producción de bienes y servicios (Encarta 2006). Sin embargo, estos factores se han vuelto secundarios, estos han sido remplazados por la información y el conocimiento, es decir que los activos intangibles han tenido tomado una mayor importancia. De esta forma lo afirma Peter Druker, donde dice que no son los recursos naturales, ni el capital ni la mano de obra son los principales factores, más bien “es y será el saber o el conocimiento” (Druker, 1995).

En Refinancia S.A. la productividad es un valor por el cual se rige la operación día a día. Este valor se basa en usar los recursos de manera eficiente y en empoderar a los empleados para que tengan una mayor eficiencia en la toma de decisiones, al igual que monitorear sus resultados para seguir el cumplimiento de metas.

Aumentar la productividad continuamente es sinónimo de aumentar las capacidades humanas. Es por esto que la productividad vista desde el rendimiento de los trabajadores es el resultado un crecimiento en el capital humano y un óptimo manejo de las tecnologías de información (puntos ubicados en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento). De esta forma la productividad es un objetivo de corto plazo y sostenimiento de la empresa, sin embargo este es impulsado por objetivos que se cumplen al largo plazo.

#### O.F.1.1. AUMENTAR EFICIENCIA EN COSTOS

Productividad es un concepto íntimamente relacionado con la eficiencia y el rendimiento. Para alcanzar una mayor productividad se debe tener en cuenta la eficiencia con que se usan los recursos y el rendimiento de los colaboradores, con el fin de producir lo máximo con uso de lo mínimo.

#### O.F.1.2. MEJORAR DESEMPEÑO PORTAFOLIO

Teniendo en cuenta que la principal fuente de ingresos de Refinancia S.A. es el recaudo de la cartera administrada se debe hacer seguimiento sobre el desempeño de los portafolios. Alcanzar un mayor desempeño de los portafolios es equivalente a aumentar la rentabilidad sobre los portafolios, lo cual nos da una mayor focalización sobre el fin del negocio de

Refinancia S.A. Al conseguir un mayor desempeño de los portafolios, se habrá alcanzado en si una mayor productividad a la vez que un buen manejo del riesgo de dichos portafolios.

#### O.F.2. ADMINISTRAR RIESGO

Para generar valor de manera sostenida a los accionistas y fondeadores es necesario controlar el riesgo de la empresa desde dos frentes. El primer frente es manejar el riesgo de los portafolios en el cual se tiene en cuenta el tipo de acuerdos llevados a cabo por la gestión comercial y las características del mismo portafolio que establecen el capital que sería irrecuperable. Por el otro lado tenemos el riesgo financiero de la organización, este hace énfasis en el riesgo de apalancamiento. Teniendo en cuenta que las carteras se adquieren por medio de préstamos, debe ser un objetivo controlar los riesgos de apalancamiento relacionados con el riesgo de impago.

Para mantener un buen desempeño en los portafolios, en cuanto a riesgo, es necesario enfocar esfuerzos en las tecnologías de información al igual que mantener unos procesos destacables.

##### O.F.2.1 CONTROLAR RIESGO FINANCIERO

En Refinancia S.A. es prioridad controlar el riesgo financiero que se deriva del apalancamiento financiero, esto al tener en cuenta que las compras de las carteras son financiadas por medio de los distintos fondeadores. Por esto mismo es objetivo buscar una estructura de capital óptima donde se tenga en cuenta tanto los ahorros fiscales por intereses<sup>28</sup> como los riesgos de insolvencia. Para lo anterior también es prudente tener en cuenta las tasas de fondeo. Aunque, como lo advierten Brealey y Myers (2003), los accionistas prefieran que la dirección incremente el valor de la empresa a ser propietarios de una empresa con un coste de capital reducido, es necesario tener un control sobre la tasa de interés para reducir el riesgo de impago.

---

<sup>28</sup> Los intereses que pagan las empresas son un gasto deducible a efectos impositivos. Los dividendos y beneficios retenidos no. Por tanto, los rendimientos de los obligacionistas escapan a la imposición empresarial. (Brealey & Myers, 2003, p. 338).

De todas maneras el control del riesgo sobre la alternativa de inversión que presenta Refinancia S.A. para sus fondeadores y accionistas, se basa en la experiencia, en la especialidad y la en responsabilidad. Si los fondeadores sienten que la empresa cumple lo anterior, estos percibirán un menor riesgo llevando a un costo de capital financiación más bajo al igual que se reducirá la probabilidad de insolvencia. De igual forma es importante que Refinancia S.A. fortalezca sus relaciones dentro del sector financiero para obtener una mayor fuente de recursos.

### O.F.3. AUMENTAR FUENTES DE INGRESOS

Al lado derecho de nuestro mapa estratégico tenemos nuestro segundo enfoque: la estrategia de crecimiento. Como vimos anteriormente, el aumento en la productividad y la administración del riesgo (tanto a nivel de portafolio como corporativo) son estrategias que garantizan el sostenimiento. Para aumentar la fuente de ingresos Refinancia S.A. se enfoca en dos lineamientos, el primero el de tener nuevos ingresos por medio de un incremento en el capital administrado, es decir adquiriendo una mayor cantidad de clientes potenciales. El segundo lineamiento para crecer se basa en iniciar procesos de originación.

#### O.F.3.1. AUMENTAR VOLUMEN CARTERA

Como se mencionó esta es la primera estrategia para aumentar la fuente de ingresos. Refinancia S.A. basa su operación en un mercado cautivo adquirido. Cuando Refinancia S.A. invierte en un portafolio esta adquiriendo una determinada cantidad de clientes. Dichos cliente ya están determinados por el tamaño del portafolio, por que podemos afirmar que la adquisición de clientes nuevos se da por medio de la compra de portafolios.

Dado lo anterior, aumentar la fuente de ingresos (visto como una mayor cantidad de clientes potenciales) es consecuencia de una buena relación con los proveedores de cartera y un posicionamiento de la marca dentro del sector financiero.

#### O.F.3.2 AUMENTAR VOLUMEN ORIGINADO

Aunque el principal negocio de Refinancia S.A. actualmente es la recuperación de deudas de bajo desempeño, la empresa a gestionado las primeras propuestas para entrar en el

negocio de originación<sup>29</sup>. El alcance de este proyecto va hasta el primer negocio, sin embargo es importante tener en cuenta que Refinancia S.A. tiene en cuenta la innovación de nuevos productos y servicios financieros para incrementar la fuente de sus ingresos.

En el caso del negocio de originación, Refinancia S.A. deberá lograr una excelente relación con el cliente, teniendo en cuenta su satisfacción para dar inicio a una relación a largo plazo y de este modo, después de haber saldado sus deudas en mora, el cliente pueda iniciar un nuevo préstamo con la misma organización. Con lo anterior Refinancia S.A. ha cumplido con aumentar el valor al cliente.

#### **4.2.2 Objetivos de la perspectiva del cliente<sup>30</sup>**

##### **E.C.<sup>31</sup> PROVEER SOLUCIONES FINANCIERAS AJUSTADAS A LA REALIDAD DEL CLIENTE CON SERVICIO, RESPETO Y TRATO DIGNO**

La esencia de la estrategia de Refinancia S.A. se basa en esta perspectiva del cliente, y que acá es donde se expone la propuesta de valor en la que la organización se diferenciará, es decir donde la estrategia se describe. Refinancia S.A. atiende a un nicho específico del mercado, y este segmento son las personas naturales (créditos de consumo e hipotecarios) con dificultades en su trayectoria crediticia, es decir que Refinancia S.A. tiene como propósito encontrar soluciones elaboradas a la medida para sus clientes que se encuentran en mora. Esta estrategia enfocada al cliente fue explicada de mejor manera en la sección 4.1.4 donde se explica la estrategia genérica de Refinancia S.A. Alcanzar dicho objetivo o estrategia llevará al éxito financiero de la empresa explicado en la anterior perspectiva.

##### **O.C.1. ALINEAR PRODUCTO Y SERVICIO A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE**

En este objetivo se pretende cumplir lo que el cliente espera del servicio y del producto financiero. El valor que espera recibir el cliente es encontrar una solución a sus dificultades

---

<sup>29</sup> Para originar créditos Refinancia S.A. debe contar con un flujo de caja que le sea suficiente para respaldar dichos préstamos. También sería necesario una serie de reformas entre las cuales la empresa tendría que pasar del sector real al financiero.

<sup>30</sup> Los objetivos en el mapa estratégico (anexo 1) están expresados desde a perspectiva del cliente para facilitar un mayor comunicación en cuanto a las necesidades del cliente

<sup>31</sup> Estrategia Cliente: Propuesta de valor



crediticias para encontrar una nueva oportunidad de reintegrarse al mercado financiero (actualización en centrales de ries go, expedición de paz y salvo).

Para esto, el cliente primero necesita saber toda la información sobre su deuda, por ejemplo cual fue el capital desembolsado, la fecha del desembolso, los intereses generados hasta la fecha, banco que originó el crédito entre otras variables. De igual forma, para encontrar una solución a la medida, ésta debe estar basada en el entendimiento de su situación.

Refinancia S.A. no es una casa de cobranza y por lo tanto su estilo no es presionar al cliente. Es de gran importancia que se busquen acuerdos comerciales por medio de una negociación entre el cliente y el asesor, y tener en cuenta la vía jurídica como último recurso. Este acuerdo tiene que ser sencillo de cumplir para el cliente, llevar a cabo una solución a la medida significa llevar a cabo un acuerdo coherente con las finanzas del cliente, con su capacidad de pago en el futuro, es decir con la realidad del cliente. Es importante tener en cuenta, además de la calidad, el precio de la solución. Nos referimos a calidad como el alineamiento del acuerdo con la necesidad y situación del cliente, en cuanto a precio nos referimos al nivel de condonación. Hay que tener en cuenta que Refinancia S.A. no se diferencia por precio por lo que las condonaciones tienen que ser justas para ambas partes.

#### O.C.2. MANTENER UNA RELACIÓN RECURRENTE CON EL CLIENTE

Mantener una relación recurrente con el cliente es fundamental para asegurar la satisfacción del mismo. La relación con el cliente inicia desde su localización y no acaba necesariamente en el momento de saldar su(s) deuda(s) en mora. Por un lado la relación con cliente se mantiene a lo largo de la vigencia del acuerdo, esto para mantener informado al cliente sobre sus pagos y así éste pueda mantener una organización en sus finanzas. Sin embargo Refinancia S.A. tiene en cuenta también una relación a futuro con sus clientes lo cual va permite un mayor reconocimiento de la organización en el sector financiero, al igual que genera oportunidades para originar nuevos créditos.

La relación con el cliente debe basarse en un servicio completo donde el cliente es atendido en un espacio cordial y digno. Para lograr este servicio integral la atención de cada cliente es personalizada, lo que permite un mayor acercamiento al cliente, una mejor forma de mostrar respeto hacia el mismo y una mayor eficiencia en el servicio. Cuando los clientes que están con Refinancia S.A., por razones ajenas a su voluntad, se sienten satisfechos con la solución financiera y el servicio otorgado, la organización esta conservando el buen nombre de los proveedores de cartera (los bancos). Alcanzar este objetivo depende de los procesos internos como es la efectividad comercial.

### O.C.3. POSICIONAR MARCA

Dentro de la visión, Refinancia S.A. tiene como objetivo a largo plazo “ser un caso de estudio empresarial”. A lo que se refiere esta frase es que Refinancia S.A. tiene como propuesta llegar a ser una organización que tome forma de institución al llegar a tal grado de influencia en el mercado financiero, que será un ejemplo de las mejores prácticas y reglas para administrar capitales de difícil recuperación. Este estado será logrado por la experiencia y especialidad de Refinancia S.A. en dicho negocio.

### ***4.2.3 Objetivos de la perspectiva de procesos internos***

#### T.E.P.<sup>32</sup> MANTENER PROCESOS ESTANDARIZADOS, ORGANIZADOS Y EFICIENTES

Para entregar el valor al cliente, descrito en la perspectiva anterior, es necesario que Refinancia S.A. se destaque en los procesos que afectan de forma crítica los objetivos expuestos en la perspectiva del cliente. Para lograr identificar dichos procesos debe conocerse perfectamente la cadena de valor de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas. Esta estrategia enfocada a las capacidades internas esta formada por cuatro grupos de objetivos: la gestión en operaciones, la gestión de clientes, la innovación y liderazgo de producto y los procesos regulatorios o sociales.

---

<sup>32</sup> Tema estratégico principal

### O.P.1. LLEGAR A LA EXCELENCIA OPERACIONAL

Este gran objetivo se relaciona con la gestión de operaciones. Los procesos operativos producen y entregan bienes y servicios a los clientes (Kaplan & Norton, 2005, p. 93). En esta perspectiva se pretende mejorar continuamente los procesos críticos que hacen parte de la operación diaria que mejoraran la calidad, la puntualidad y el servicio. Se han tenido en cuenta tres procesos importantes: administración de la cartera, entregar el valor al cliente y fortalecer las relaciones con el sector financiero.

#### O.P.1.1. MANTENER UNA EXCELENTE ADMINISTRACIÓN DE LA CARTERA

Mantener una administración óptima de los portafolios requiere de procesos organizados y eficientes. El buen manejo de la información por parte de los colaboradores y la misma disponibilidad y orden de la información permitirá un buen manejo de la cartera. Los portafolios son manejados tanto por el área comercial como el área de operaciones, por lo que los procesos entre estas dos áreas deben estar coordinados.

#### O.P.1.2. ENTREGAR DE LA MEJOR MANERA EL VALOR AL CLIENTE

El valor que genera Refinancia S.A. a sus clientes, como ya se ha mencionado, es resolver sus problemas crediticios, en términos operativos esto se traduce a la actualización en centrales de riesgo y a la expedición de paz y salvos para que el cliente tenga la oportunidad de volver al mundo financiero. De esta forma es importante que Refinancia S.A. se destaque en los procesos mencionados de entrega de valor al cliente.

#### O.P.1.3. FORTALECER LAS RELACIONES CON EL SECTOR FINANCIERO

Refinancia S.A. establece dos tipos de relaciones en el sector financiero que complementan la cadena de valor. Por un lado están los proveedores que normalmente son los bancos<sup>33</sup>. Con estos proveedores de cartera, Refinancia S.A. tiene como objetivo aumentar la cantidad de relaciones con nuevas entidades financieras, a la vez que mantener y expandir las relaciones existentes, es decir, procesos enfocados a “desarrollar y sostener relaciones con los proveedores”(Kaplan & Norton, 2005, p. 93) Refinancia S.A. logra esto al ofrecer

---

<sup>33</sup> Otros proveedores pueden ser las corporaciones financieras, Compañías de Financiamiento Comercial, cooperativas financieras y CISA

relaciones estratégicas y rentables con sus proveedores, en donde al proveedor se le ofrece la oportunidad de liberarse de activos improductivos, además de mantener su buen nombre con los clientes.

Por otro lado tenemos las relaciones con los fondeadores en donde el objetivo es ofrecer a estos mismos una alternativa de inversión rentable con un riesgo moderado basado en la experiencia, especialidad y responsabilidad de la organización. También para que Refinancia S.A. sea efectiva en la consecución de fondos, es necesario que la organización muestre transparencia en la información financiera, que tenga una gestión adecuada de sus procesos, que ofrezca un producto alineado con las necesidades del cliente, que mantenga un crecimiento sostenido, entre otros criterios que los inversionistas toman en cuenta en el momento de dirigir sus capitales.

#### O.P.2. AUMENTAR LA EFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN COMERCIAL<sup>34</sup>

Este objetivo está relacionado con los procesos de gestión de clientes. Kaplan y Norton (2005) proponen cuatro procesos genéricos que componen la gestión de clientes: seleccionar clientes, adquirir clientes, retener clientes y desarrollar las relaciones con los clientes. Para Refinancia S.A. se han seleccionado tres procesos que se encuentran relacionados con los propuestos, estos son: negociaciones eficientes con los clientes y adquisición y retención del cliente. En los procesos de gestión de clientes se ha omitido los procesos de gestión jurídica, que aunque sí aportan al proceso de recaudo.

##### O.P.2.1. ADQUIRIR Y RETENER LOS CLIENTES MÁS RENTABLES

Dentro de este objetivo se desarrollan dos procesos propuestos por Kaplan y Norton, adquirir y retener los clientes. Se ha dejado de lado la selección de clientes, ya que el nicho de mercado ya ha sido definido, el cual son las personas naturales con mora en su trayectoria crediticia. Este segmento de clientes seleccionado, que es el atractivo para la empresa y se encuentra alineado a la estrategia, se adquiere por medio de la compra de las carteras improductivas. Ahora bien, Refinancia S.A. al tener los derechos sobre las deudas

---

<sup>34</sup> En los procesos de gestión de clientes se ha omitido los procesos de gestión jurídica, que aunque sí aportan al proceso de recaudo no son la estrategia de Refinancia S.A.

que componen el portafolio, prosigue con la adquisición específica de los clientes por medio de la localización, es decir que a partir de los clientes potenciales que hacen parte del portafolio, se lleva el proceso de ubicación para volver dicho cliente potencial en un cliente real. Luego de adquirir los clientes, se inicia el proceso de retención el cual se basa en extraer toda la información del cliente, en formalizar un acuerdo y en mantener, luego, una relación recurrente con el cliente a lo largo del acuerdo y al largo plazo, lo cual esta relacionado con el desarrollo de las relaciones con los clientes en donde se pretende conocer a los clientes y construir relaciones con los mismos (Kaplan & Norton, 2005).

#### O.P.2.2. LOGRAR NEGOCIACIONES EFICIENTES

Para entregar de forma eficiente el valor al cliente y así alcanzar el éxito financiero, hay que tener en cuenta la eficiencia que se da en las negociaciones con los clientes adquiridos y retenidos. De esta forma, la formalización ágil de los acuerdos comerciales<sup>35</sup> con los clientes es un proceso crítico para alcanzar los objetivos de las anteriores perspectivas. Para lograr este objetivo es indispensable tener en cuenta la perspectiva de aprendizaje en donde los asesores por medio de la experiencia y especialidad llegarán a una mayor eficiencia en la solución de las dificultades financieras de los clientes.

#### O.P.3. DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Refinancia S.A. aunque no enfoca su estrategia en la innovación y liderazgo de producto, existen dos procesos de gran importancia que permitirán la supervivencia y el crecimiento de la organización. Por un lado Refinancia S.A. permite empoderar a sus colaboradores para crear soluciones innovadoras con sus clientes lo que fortalece la alineación entre el producto y las necesidades del cliente. Por otro lado la innovación de productos financieros y negocios es fundamental para el crecimiento futuro de la empresa al tener en cuenta que Refinancia S.A. es muy sensible a los cambios del entorno al encontrarse en el sector financiero. Por ejemplo, las regulaciones en el mercado financiero<sup>36</sup> y en la economía podrían generar choques positivos o negativos que generan la necesidad al cambio por medio de la innovación. Cabe resaltar que la originación de créditos al nicho suboptimo es

---

<sup>35</sup> Los acuerdos deben ser comerciales y no jurídicos, además de ser esta la propuesta de valor, esperar el desarrollo de procesos de recuperación por la vía legal afecta negativamente la eficiencia de los acuerdos.

<sup>36</sup> Entre estos choque se encuentran: variaciones en las tasas de interés,

un negocio innovador ya que pocas entidades se arriesgan a atender dicho segmento del mercado.

#### O.P.4 RESPONSABILIDAD SOCIAL

Refinancia S.A. apoya a la comunidad por medio del crecimiento de la economía al impulsar la profundización del crédito, al generar empleo y contribuir al Estado. La primera forma de aporte a la sociedad es en la que Refinancia S.A. se diferencia.

Existe una gran variedad de estudios (usando diferentes metodologías) que demuestran una causalidad entre el acceso al crédito y el crecimiento económico (Conpes 3424, 2006). Esto se debe a que el desarrollo del sector financiero es clave para el desarrollo industrial (créditos comerciales), para satisfacer la decisión intertemporal de consumo o ahorro de los individuos (crédito de consumo, vivienda), para ofrecer nuevas oportunidades (microcréditos) ente otras, por lo que podemos decir que es mayor el valor que ofrece el sector por medio de sus servicios a la economía y sociedad que su contribución económica al PIB. La situación en Colombia en términos de acceso al crédito es preocupante, solo el 29% de la población accede a algún producto de la banca y existen solamente 4,6 millones de personas con al menos un préstamo del sector financiero, es decir 11,1 por ciento de la población total (La nación Latina, 2006). En cuanto a cartera vencida, en la totalidad del sector financiero privado, solamente la cartera de consumo improductiva (calificación C, D y E) asciende a 1,23 billones<sup>37</sup> de pesos (Indicadores Gerenciales, abril de 2007). Teniendo en cuenta la anterior situación, Refinancia S.A. aporta a la sociedad al proveer nuevas oportunidades a sus clientes para que vuelvan a tener acceso al crédito al mismo tiempo que normaliza los activos improductivos de sus proveedores y en general del sector financiero.

---

<sup>37</sup> Sin contar CISA que tiene gran parte de los activos improductivos del país, conformados en su mayoría por cartera hipotecaria

#### **4.2.4 Objetivos de la perspectiva de aprendizaje**

##### **E.A. CONTAR CON COLABORADORES DE TALLA MUNDIAL MOTIVADOS Y CAPACITADOS CON INFORMACIÓN PRECISA Y OPORTUNA**

Dentro de esta perspectiva vemos como la alineación e integración de los activos intangibles son la fuente de valor y respaldo de los procesos internos. En el caso de Refinancia S.A., los activos intangibles hacen énfasis en el capital humano por lo cual estos activos los definimos como “las capacidades de los empleados de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes” (Stewart, 1998, p. 67).

Además del capital humano tenemos otros dos componentes de activos intangibles esenciales: el capital de la información y el capital organizacional. Estos activos deben estar integrados, no se deben buscar soluciones por separado, de nada sirve que se implementen sistemas de información si la fuerza comercial no sabe como manejar eficientemente la información disponible, al igual que de nada sirve disponer de colaboradores preparados si estos no tienen las herramientas para hacer eficazmente su trabajo.

Para Refinancia S.A. el puesto de trabajo que más impacta sobre la estrategia es la fuerza comercial, ya que estos determinan por lo menos el 80% de las prioridades estratégicas de la organización. Por lo anterior gran parte de los objetivos estratégicos dentro de esta perspectiva están orientados a los colaboradores comerciales.

##### **O.A.1. FORTALECER CAPITAL HUMANO**

Dentro del capital humano se encuentran a grandes rasgos las habilidades y conocimientos de los empleados. Dentro de este objetivo se pretende capacitar periódicamente a los empleados para mantener un aprendizaje continuo, al igual que se requiere retener y conseguir los colaboradores que más aporten a la estrategia. Fortalecer el capital humano es la forma como Refinancia S.A. ofrece un crecimiento profesional, personal y económico. De igual forma, al cumplir con este objetivo, el capital humano se volverá líquido o tangible al ofrecer una mayor productividad en los procesos que crean valor para el cliente los cuales se convertirán, en última instancia, en resultados económicos.

#### O.A.1.1. CONTRATAR, RECONOCER Y RETENER LOS GRANDES COLABORADORES

Para lograr el anterior objetivo, es necesario que la organización inicie la formación de su capital humano por medio de una contratación selectiva para adquirir los mejores talentos. Para esto Refinancia S.A. tiene establecido una variedad de perfiles que cumplen con las necesidades estratégicas. Luego Refinancia S.A. debe lograr retener a sus mejores empleados para que estos fortalezcan sus habilidades a través de la experiencia. Hay que dejar claro que resulta mucho más rentable invertir o guiar esfuerzos en retener el capital humano adquirido, que volver a contratar nuevos colaboradores para volver a comenzar el proceso de adaptación al negocio.

Ahora bien reconocer es la forma por la cual se retienen los empleados. En Refinancia S.A. la motivación de los colaboradores se ve impulsada por el cumplimiento de metas, las cuales se reconocen y celebran. Para esto Refinancia S.A. cuenta con un programa de incentivos perfectamente alineado con los objetivos estratégicos de la empresa. Los incentivos no solo son económicos<sup>38</sup>, los reconocimientos deben darse por medio de elogios<sup>39</sup> vinculados a los valores de la empresa.

#### O.A.1.2. CAPACITAR Y DESARROLLAR HABILIDADES

Refinancia S.A. tiene como objetivo incrementar las capacidades de su equipo humano por medio de la capacitación y el trabajo en equipo. Dentro de la capacitación se tiene como objetivo principal aumentar los conocimientos de los colaboradores en temas financieros (para asesorar de una mejor manera) y de informática (para tener un buen manejo de la información disponible, al igual que alimentar el sistema central de información), de igual forma es importante que los colaboradores se vean capacitados en como llevar a cabo los procesos críticos al igual que este enterados sobre la cultura de la organización. Por otro lado, tanto la experiencia y la capacitación llevarán a una mejora en la habilidad de negociación de los asesores comerciales. En cuanto al trabajo en equipo, se pretende que el

---

<sup>38</sup> Las bonificaciones pueden llegar a duplicar el salario base.

<sup>39</sup> Los reconocimientos en Refinancia S.A. se dan públicamente en las reuniones de energización.



conocimiento sea compartido y que las mejores prácticas y estrategias de negociación sean difundidas dentro de toda el área comercial.

#### O.A.2. CONSOLIDAR CAPITAL DE INFORMACIÓN

La tecnología y al información son el gran activo intangible que le dan apoyo al capital humano conformado por los empleados de Refinancia S.A. Los sistemas de información como son las bases de datos centralizadas permiten al área comercial tener un mayor conocimiento sobre el cliente a la vez que tienen las herramientas para registrar el seguimiento de los acuerdos cerrados. Para lograr un óptimo desempeño de todos los empleados, y especialmente de los colaboradores comerciales, es necesaria una infraestructura tecnológica. Esta se compone de todo el hardware disponible como son los computadores personales y servidores, también son importantes las redes, banda ancha y los canales de telefonía. Teniendo la base tecnológica se consolida el capital de la información que tiene como objetivo principal proveer a todos los usuarios una información precisa y oportuna.

El conocimiento explicado anteriormente se ve apoyado por la tecnología al tener en cuenta los medios o aplicaciones para compartir conocimientos como son el correo, Internet o intranet. También es importante tener el factor de seguridad en cuanto a la protección de la información confidencial de los clientes por medio de la seguridad informática.

#### O.A.3. FORTALECER CULTURA Y CAPITAL ORGANIZACIONAL

Para llevar cabo la estrategia todos los empleados de las diferentes áreas deben entender el direccionamiento estratégico de la empresa, su misión, su visión, sus valores y objetivos estratégicos. Luego de tener una conciencia sobre la estrategia las áreas deben estar alineadas hacia los objetivos de la misma. Por esto es que el capital organizacional tiene en cuenta la conciencia, la alineación y la filosofía cultural de la empresa. Para lograr lo anterior es necesario un fuerte liderazgo por parte de los empelados a la vez que un trabajo en equipo. Refinancia S.A. tiene como objetivo promover un ambiente laboral con mística donde se valoren a los individuos como personas y profesionales.

**O.A.3.1. ASEGURAR COMUNICACIÓN, CONCIENCIA Y ALIENACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Para alinear a toda la organización es necesario que todos los empleados hablen el mismo idioma, que entiendan los conceptos y objetivos estratégicos. Así se podrá lograr una alineación de los objetivos individuales con los objetivos propuestos en el BSC. De igual forma la alineación debe darse en los programas de incentivos ya mencionados, en donde existe una vinculación del salario con el desempeño. También es importante que todos las inversiones o activos de la empresa se encuentren en función de la estrategia, es decir en función del modelo de negocio de Refinancia S.A. Logrando la conciencia en la estrategia se permite que las iniciativas se encuentren alineadas llevando a que Refinancia S.A. se encuentre enfocada en su propuesta de valor.

**O.A.3.2. VALORAR LIDERAZGO E INCENTIVAR LA COMPETENCIA SANA EN BASE A LOS VALORES CORPORATIVOS**

Para ejecutar la estrategia es necesario un liderazgo enfocado al cambio para que la organización se adapte a la estrategia y al BSC como herramienta de ejecución y seguimiento. Los líderes también son reconocidos por la forma de compartir e incentivar las mejores prácticas, al igual que dar ejemplos por medio de acciones diarias que están vinculadas de manera positiva con los valores. Los valores en cierta forma son abstractos, son las normas y acciones diarias que materializan la filosofía de la empresa llevando a un mejor clima laboral por medio de una competencia sana. Por esto las reuniones de energización y la comunicación de los valores por otros medios, como los mapas estratégicos, son la clave para educar a los colaboradores.

### **4.3 Implementación del Balanced Scorecard: indicadores y metas**

Los siguientes indicadores propuestos están enfocados con la estrategia al relacionarlos directamente con los objetivos estratégicos desarrollados en el punto anterior. Teniendo en cuenta que esta es la primera propuesta de indicadores (al igual que las metas), estos probablemente serán cambiados (y algunos eliminados) más adelante según la experiencia con el sistema implementado, las nuevas fuentes de datos o las nuevas formas de captar información. De todos modos, hay que dejar claro, que los objetivos estratégicos no serán cambiados dado que ya existe un direccionamiento claro.

Cada indicador tiene un código que indica la perspectiva a la cual pertenece y una enumeración. De igual forma cada indicador tiene un nombre, una ecuación matemática. Y una descripción. Las metas de cada indicador son encontradas en base a datos históricos y experiencia del negocio y estas son monitoreadas por medio de un semáforo en donde verde es un resultado sobresaliente, amarillo es satisfactorio y rojo representa alerta donde deben tomarse nuevas iniciativas para cumplir la meta o revisar los indicadores o la meta propuesta. Por último es necesario saber también que área mide el indicador según su relación y fuente de información con el mismo. El resumen de los indicadores se encuentra resumido en el anexo 2.

#### **4.3.1 Indicadores y metas perspectiva financiera**

1. EVA®<sup>40</sup>

CÓDIGO: F0.

OBJETIVO RELACIONADO: Generar valor sostenido a accionistas y fondeadores

FORMULA: Utilidad operativa después de impuestos (NOPAT) - Capital Invertido (capital de trabajo + activos fijos)\*Costo de capital total

FUENTE DE INFORMACIÓN: Balance general, Estado de perdidas y ganancias

ÁREA QUE LO MIDE: Proyectos especiales

DESCRIPCIÓN<sup>41</sup>: Es una medida que al tener en cuenta el costo de capital, realmente se sabe si se esta generando valor o no. En una administración basada en el valor, se cumplen

---

<sup>40</sup> Marca registrada por Stern Stewart & Co.

las expectativas de los accionistas cuando el retorno de la inversión de estos mismos es mayor que el costo de capital ponderado de las fuentes de financiación. Si el valor de este indicador es negativo significa que la empresa no es capaz de cubrir el costo de capital y por lo tanto está destruyendo valor de los accionistas.

META: Indefinida

## 2. ROA

CÓDIGO: F1

OBJETIVO RELACIONADO: Aumentar Productividad / Aumentar eficiencia en costos

FORMULA: Utilidad neta / Activos totales

FUENTE DE INFORMACIÓN: Balance general, Estado de perdidas y ganancias

ÁREA QUE LO MIDE: Contabilidad

DESCRIPCIÓN: Es un indicador estándar para ver el rendimiento general de la empresa sobre sus activos.

META: Indefinida

## 3. Costos no distribuidos

CÓDIGO: F2

OBJETIVO RELACIONADO: Aumentar productividad / Aumentar eficiencia en costos

FORMULA: Costos No Distribuidos/Total Recaudo

FUENTE DE INFORMACIÓN: Estados financieros, SAB2<sup>42</sup>

ÁREA QUE LO MIDE: Contabilidad

ÁREA RESPONSABLE: Proyectos especiales

DESCRIPCIÓN: De los costos totales de administración, 70% son asignados a costos relacionados con los portafolios teniendo en cuenta el tiempo de dedicación en el manejo de dichos portafolios. Este 70% es repartido ente los diferentes portafolios teniendo en cuenta el número de asesores que tiene cada portafolio. El otro 30% es asignado para otras actividades como es el crecimiento de la compañía. Lo que se pretende es hacer

---

<sup>41</sup> Tomado de: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/valoreconomicoagregado/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/valoreconomicoagregado/)

<sup>42</sup> SAB2 es la segunda versión del Sistema de Administración de Bases de Datos

seguimiento sobre el desempeño de esos costos no distribuidos en los portafolios al tener en cuenta el recaudo total de un determinado periodo.

META: 6.5%

#### 4. Rendimiento personal

CÓDIGO: F3

OBJETIVO RELACIONADO: Aumentar productividad / Aumentar eficiencia en costos

FORMULA: promedio soluciones / asesores

FUENTE DE INFORMACIÓN: SAB2

ÁREA QUE LO MIDE: Comercial

DESCRIPCIÓN: En base a los resultados de todos los asesores, se desea obtener un promedio de las soluciones llevadas a cabo por asesor al dividir el total de soluciones del periodo entre el total de asesores durante el mismo periodo. El periodo debe ser semanal para mantener un seguimiento continuo sobre la productividad de la fuerza comercial, además de reducir las variaciones en la nómina.

META: Indefinida

#### 5. Recaudo cuotas

CÓDIGO: F4

OBJETIVO RELACIONADO: Aumentar productividad / Mejorar desempeño portafolio

FORMULA: recaudo / valor presente cuotas futuras

FUENTE DE INFORMACIÓN: SAB2

ÁREA QUE LO MIDE: Comercial

DESCRIPCIÓN: Para medir el desempeño del portafolio hay que tener en cuenta los acuerdos cerrados y el desempeño de estos mismos. Por esto es de gran importancia hacer un seguimiento de las cuotas ordinarias de los acuerdos vigentes. El indicador compara el valor recaudado frente al valor presente de las cuotas restantes para observar los ingresos generados por los acuerdos cerrados.

META: Indefinida

**6. Gestión sobre el capital comprado****CÓDIGO: F5****OBJETIVO RELACIONADO: Aumentar productividad / Mejorar desempeño portafolio****FORMULA: Capital solucionado / total capital comprado****FUENTE DE INFORMACIÓN: SAB2****ÁREA QUE LO MIDE: Comercial**

**DESCRIPCIÓN:** El objetivo de este indicador es medir el porcentaje del capital solucionado sobre el capital comprado, es decir sin tener en cuenta los intereses. Es un indicador que explica claramente la maduración del portafolio.

**META: 34%**<sup>43</sup>**7. Liberación portafolios****CÓDIGO: F6****OBJETIVO RELACIONADO: Aumentar productividad / Mejorar desempeño portafolio****FORMULA: (Flujo de Caja Directo + VP Flujos Futuros) / (Precio Portafolio + Costo Valoración)****FUENTE DE INFORMACIÓN: SAB2 / CONTABILIDAD****ÁREA QUE LO MIDE: Proyectos especiales**

**DESCRIPCIÓN:** Este indicador permite hacer seguimiento sobre la rentabilidad de los portafolios al tener en cuenta el recaudo directo, el valor presente de los flujos futuros de los acuerdos vigentes, el precio pagado por el portafolio y el costo de haber hecho la valoración. Simplemente es un indicador de ingresos sobre costos.

**META: 90%**<sup>44</sup>**8. Capital perdido****CÓDIGO: F7****OBJETIVO RELACIONADO: Administrar riesgo / Mejorar desempeño portafolios****FORMULA: Capital Perdido / total capital comprado****FUENTE DE INFORMACIÓN: SAB2, informes portafolio**

---

<sup>43</sup> Este es el promedio de todos los portafolios. Seguimiento por portafolio calculado con base en la variación de soluciones entre 2006 y 2007.

<sup>44</sup> Promedio ponderado de todos los portafolios

ÁREA QUE LO MIDE: Proyectos especiales

DESCRIPCIÓN: El indicador arroja una percepción sobre el riesgo del portafolio en cuanto al capital que no ha podido recuperarse por causas diferentes a la negociación como son los clientes ilocalizados, renuentes o fallecidos.

META: 3%<sup>45</sup>

#### 9. Acuerdos pago total

CÓDIGO: F8

OBJETIVO RELACIONADO: Administrar riesgo / Mejorar desempeño portafolios

FORMULA: acuerdos pago total / total acuerdos

FUENTE DE INFORMACIÓN: SAB2

ÁREA QUE LO MIDE: Comercial

DESCRIPCIÓN: Entre una mayor proporción de los acuerdos cerrados sean de pago total el riesgo será mucho menor, por que lo que es objetivo negociar con la meta de llegar a un acuerdo con el menor plazo posible. Para Refinancia S.A. es prioridad aumentar el flujo de caja, aunque se tenga en cuenta que en estos acuerdos la condonación de intereses es mayor. De esta forma es necesario monitorear la proporción de acuerdo de pago total frente al total de acuerdos.

META: Indefinida

#### 10. Acuerdos Refinanciación

CÓDIGO: F9

OBJETIVO RELACIONADO: Administrar riesgo / Mejorar desempeño portafolios

FORMULA: acuerdos refinanciación / total acuerdos

FUENTE DE INFORMACIÓN: SAB2

ÁREA QUE LO MIDE: Comercial

DESCRIPCIÓN: Este indicador es el inverso del anterior, el objetivo acá es disminuir la cantidad de acuerdos de refinanciación para disminuir el riesgo de impago.

META: Indefinida

---

<sup>45</sup> Promedio ponderado de todos los portafolios

11. Tasa de fondeo

CÓDIGO: F10

OBJETIVO RELACIONADO: Administrar riesgo / Controlar riesgo financiero

FORMULA: Costo ponderado deuda

FUENTE DE INFORMACIÓN: SAB2

ÁREA QUE LO MIDE: Proyectos especiales

DESCRIPCIÓN: Con este indicador se pretende llevar un control sobre la tasa de interés que cobran los bancos y sobre todo los fondeadores.

META: 17.8%

12. Cobertura intereses

CÓDIGO: F11

OBJETIVO RELACIONADO: Administrar riesgo / Controlar riesgo financiero

FORMULA: intereses / utilidad operacional

FUENTE DE INFORMACIÓN: Balance general, Estado de perdidas y ganancias

ÁREA QUE LO MIDE: Contabilidad

DESCRIPCIÓN: Es un indicador de cubrimiento sobre los intereses que debe pagar la empresa a sus fondeadores y bancos. Este indicador permite hacer un seguimiento sobre la solvencia financiera y tener así una percepción sobre los riesgos de impago.

META: 127%<sup>46</sup>

13. Nivel de apalancamiento

CÓDIGO: F12

OBJETIVO RELACIONADO: Administrar riesgo / Controlar riesgo financiero

FORMULA: pasivo largo plazo en libros / patrimonio en libros

FUENTE DE INFORMACIÓN: Balance general

ÁREA QUE LO MIDE: Contabilidad

DESCRIPCIÓN: El indicador de apalancamiento financiero permite controlar la estructura de capital teniendo en cuenta el riesgo de insolvencia y ahorro fiscal para encontrar un nivel de endeudamiento óptimo.

---

<sup>46</sup> Promedio de calculado desde mayo del 2006. Fuente: Estado de perdidas y ganancias febrero 2007.



META: 88.3%<sup>47</sup>

#### 14. Variación de Clientes Nuevos

CÓDIGO: F13

OBJETIVO RELACIONADO: Aumentar fuente de ingresos / aumentar volumen cartera

FORMULA: Clientes Período Actual / Clientes Periodo Anterior-1

FUENTE DE INFORMACIÓN: Bases de datos portafolios

ÁREA QUE LO MIDE: Proyectos especiales

DESCRIPCIÓN: Este indicador mide el crecimiento de la empresa en función del crecimiento de los clientes potenciales que forman los portafolios. Se está midiendo indirectamente el dinamismo en la compra de portafolios.

META: Indefinida

#### 15. Participación mercado

CÓDIGO: F14

OBJETIVO RELACIONADO: Aumentar fuente de ingresos / aumentar volumen cartera

FORMULA: Valor cartera Refinancia S.A. / Total Cartera mercado

FUENTE DE INFORMACIÓN: Información del mercado financiero. Superintendencia financiera e informes de portafolios de Refinancia S.A.

ÁREA QUE LO MIDE: Proyectos especiales

DESCRIPCIÓN: Se pretende medir la situación de Refinancia S.A. frente a su competencia al tener en cuenta la participación en el mercado de deuda vencida. Sin embargo hay que tener en cuenta que los bancos tienen parte de este mercado, ya que todos tienen una pequeña porción de deuda vencida dentro de sus activos. Por otro lado, el indicador nos da un estimativo del tamaño de la empresa en función de participación de la cartera administrada.

META: 25%

---

<sup>47</sup> Promedio sector financiero privado. Fuente: Indicadores gerenciales mayo 2007, Superintendencia financiera.

## 16. Dinamismo originación

CÓDIGO: F15

OBJETIVO RELACIONADO: Aumentar fuente de ingresos / aumentar volumen originado

FORMULA: Capital Originado / Total Cartera

FUENTE DE INFORMACIÓN: Informes comerciales

ÁREA QUE LO MIDE: Proyectos especiales

DESCRIPCIÓN: Con este se pretende medir la dinámica de los créditos originados por Refinancia S.A. al comparar el capital originado con el total del capital administrado. De esta forma se puede observar el aumento de la participación del nuevo negocio de originación frente al tradicional de recaudo.

META: Indefinida

**4.3.2 Indicadores y metas perspectiva de cliente**

## 1. Mora créditos

CÓDIGO: C1

OBJETIVO RELACIONADO: Alinear producto y servicio a las necesidades del cliente

FORMULA: Acuerdos en mora / acuerdos vigentes

FUENTE DE INFORMACIÓN: SAB2

ÁREA QUE LO MIDE: Comercial

DESCRIPCIÓN: Este indicador sirve para hacer seguimiento a los acuerdos cerrados en cuanto a si estos se encuentran al día o tienen alguna mora. Hay que tener en cuenta entre los acuerdos en mora, algunos tienen más tiempo de mora que otros. Sin embargo este indicador no tiene en cuenta los rangos de mora, simplemente es para tener una visión sobre la totalidad de acuerdos que tienen riesgo de caerse.

META: Indefinida

## 2. Nivel condonación

CÓDIGO: C2

OBJETIVO RELACIONADO: Alinear producto y servicio a las necesidades del cliente

FORMULA: Total Condonación / Total Intereses Obligaciones

FUENTE DE INFORMACIÓN: SAB2

ÁREA QUE LO MIDE: Comercial

DESCRIPCIÓN: Este indicador permite controlar los niveles de precios reflejados en las condonaciones de los acuerdos negociados. Es importante dividir este indicador en los tres tipos de acuerdos, pago total, medio plazo y refinanciación para luego consolidarlo en un solo resultado, esto para tener una mayor claridad de la evolución de las condonaciones según el tipo de acuerdo y así revisar si son consistentes con el plazo otorgado.

META: 35%<sup>48</sup>

### 3. Porcentaje de soluciones jurídicas

CÓDIGO: C3

OBJETIVO RELACIONADO: Alinear producto y servicio a las necesidades del cliente

FORMULA: número soluciones sin acuerdo / total soluciones

FUENTE DE INFORMACIÓN: SAB2 / informes área jurídica

ÁREA QUE LO MIDE: Proyectos especiales

DESCRIPCIÓN: Mide si realmente se esta cumpliendo realmente se están formalizando acuerdos comerciales. El objetivo es reducir al máximo la cantidad de acuerdos jurídicos, la vía jurídica debe ser la última instancia para presionar al cliente.

META: 10%

### 4. Porcentaje acuerdos caídos

CÓDIGO: C4

OBJETIVO RELACIONADO: Alinear producto y servicio a las necesidades del cliente

FORMULA: acuerdos caídos / acuerdos totales vigentes

FUENTE DE INFORMACIÓN: SAB2

ÁREA QUE LO MIDE: Comercial

DESCRIPCIÓN: Este indicador muestra de forma cuantitativa la falta de coherencia de los acuerdos con la realidad del cliente. La razón principal de que un acuerdo se caiga se debe a la incapacidad de pago del cliente debido a que no se obtuvo una información completa

---

<sup>48</sup> Condonación total de febrero sobre los intereses correspondientes a las obligaciones negociadas

sobre la situación del cliente y seguramente al no haberlo escuchado en el momento oportuno.

META: 5%

5. Puntualidad citas

CÓDIGO: C5

OBJETIVO RELACIONADO: Mantener una relación recurrente con el cliente

FORMULA: Número retrasos o incumplimiento en las citas / total citas

FUENTE DE INFORMACIÓN: Comercial

ÁREA QUE LO MIDE: Comercial

DESCRIPCIÓN: Con este indicador se pretende medir la calidad del servicio y el respeto que se tiene hacia el cliente en función de la puntualidad de las citas establecidas con el cliente.

META: 0%

6. Cantidad de quejas y reclamos

CÓDIGO: C6

OBJETIVO RELACIONADO: Mantener una relación recurrente con el cliente

FORMULA: PQR's

FUENTE DE INFORMACIÓN: Informes atención al cliente

ÁREA QUE LO MIDE: Operaciones

DESCRIPCIÓN: Dentro de las observaciones negativas se encuentran quejas relacionadas al servicio, reclamos por demora en actualización en centrales de riesgo o expedición de paz y salvos entre otras. Atención al clientes es una subárea de operaciones, es decir operaciones tiene la responsabilidad de atender las peticiones, reclamos y quejas de los clientes que han tenido alguna experiencia con Refinancia S.A.

META: Indefinida

7. Tiempo de atención quejas y reclamos

CÓDIGO: C7

OBJETIVO RELACIONADO: Mantener una relación recurrente con el cliente

FORMULA: Tiempo de atención por semana

FUENTE DE INFORMACIÓN: Informes atención al cliente

ÁREA QUE LO MIDE: Operaciones

DESCRIPCIÓN: Este indicador muestra que tanto se tiene en cuenta al cliente al observar el tiempo destinado a resolver dudas, quejas, reclamos entre otras. Entre más tiempo se le asigne al cliente, estos tendrán respuestas sobre sus inquietudes rápidamente llevando a que el cliente se siente verdaderamente valorado.

META: Indefinida

8. Nivel de satisfacción

CÓDIGO: C8

OBJETIVO RELACIONADO: Mantener una relación recurrente con el cliente

FORMULA: Programa de encuestas

FUENTE DE INFORMACIÓN: Encuesta a clientes

ÁREA QUE LO MIDE: Operaciones

DESCRIPCIÓN: Una forma de percibir la satisfacción del cliente es por medio de una encuesta enfocada al servicio y experiencia del cliente. De esta forma se podrá tener conocimiento sobre la percepción del cliente hacia el servicio, la calidad, respeto y trato durante su experiencia en Refinancia S.A.

META: Indefinida

9. Contactos después de cerrar acuerdo

CÓDIGO: C9

OBJETIVO RELACIONADO: Mantener una relación recurrente con el cliente

FORMULA: contactos realizados / duración en semanas acuerdo

FUENTE DE INFORMACIÓN: SAB2

ÁREA QUE LO MIDE: Comercial

**DESCRIPCIÓN:** Con este indicador se observa el cumplimiento sobre el objetivo de mantener una relación recurrente con el cliente por el término del acuerdo. De esta forma, se esta midiendo el número de contactos realizados con el cliente para informarlo sobre su deuda desde que se cierra el acuerdo hasta que se salda la deuda. Entre más contactos se logren con el cliente habrá un mayor servicio al cliente ya que este se encontrará debidamente informado logrando así una organización en sus finanzas. Los contactos pueden ser llevados a cabo por medio de teléfono, correo electrónico o correo tradicional. El indicador muestra los contactos ejecutados por semana ya que se debe tener en cuenta los acuerdos tienen diferentes plazos.

**META:** 2 contactos por semana

#### 10. Clientes rebancarizados

**CÓDIGO:** C10

**OBJETIVO RELACIONADO:** Posicionar marca y responsabilidad social

**FORMULA:** Número de paz y salvos expedidos

**FUENTE DE INFORMACIÓN:** Operaciones

**ÁREA QUE LO MIDE:** Operaciones

**DESCRIPCIÓN:** Este indicador muestra el resultado final de cualquier solución. Entre más clientes rebancarizados, Refinancia S.A. logrará posicionar su marca al ser cada vez más reconocida dentro del sector financiero.

**META:** Indefinida

#### 11. Cantidad notas positivas

**CÓDIGO:** C11

**OBJETIVO RELACIONADO:** Posicionar marca

**FORMULA:** Número de notas, cartas, agradecimientos, publicaciones positivas

**FUENTE DE INFORMACIÓN:** Noticias públicas, artículos en revistas, Atención al cliente

**ÁREA QUE LO MIDE:** Proyectos especiales

**DESCRIPCIÓN:** Otra manera de que Refinancia S.A. sea conocida en el mercado financiero es que debido a su desempeño y calidad de sus procesos sea mencionada por las

revistas o diarios especializados en negocios y finanzas. Refinancia S.A. ya ha sido mencionada en la revista Dinero en febrero de 2007.

META: Indefinida

### **4.3.3 Indicadores y metas perspectiva de procesos internos**

1. Acuerdos grabados

CÓDIGO: P1

OBJETIVO RELACIONADO: Llegar a la excelencia operacional / mantener una excelente administración de cartera

FORMULA: Acuerdos grabados / total acuerdos

FUENTE DE INFORMACIÓN: SAB2 / CORE

ÁREA QUE LO MIDE: Comercial

DESCRIPCIÓN: Para mantener el buen uso de la información es necesario que los acuerdos sean grabados en el sistema de administración de base de datos SAB y en el CORE (módulo de acuerdos del sistema integral de información). Este indicador hace seguimiento sobre la gestión de la información de los acuerdos una vez estos son cerrados.

META: Indefinida

2. Partidas sin identificar

CÓDIGO: P2

OBJETIVO RELACIONADO: Llegar a la excelencia operacional / mantener una excelente administración de cartera

FORMULA: Partidas sin identificar / total consignaciones

FUENTE DE INFORMACIÓN: SAB 2 / CONTABILIDAD

ÁREA QUE LO MIDE: Comercial

DESCRIPCIÓN: Las partidas sin identificar son aquellas consignaciones en la cuales no se sabe con certeza el origen del recaudo. Este indicador al igual que el anterior hace seguimiento sobre el buen uso de la información relacionada con los acuerdos.

META: Indefinida

### 3. Tiempo de actualización en centrales de riesgo

**CÓDIGO:** P3

**OBJETIVO RELACIONADO:** Llegar a la excelencia operacional / entregar de la mejor manera el valor al cliente

**FORMULA:** Tiempo entre inicio y fin del proceso

**FUENTE DE INFORMACIÓN:** Operaciones

**ÁREA QUE LO MIDE:** Operaciones

**DESCRIPCIÓN:** Aunque este el responsable de este proceso son las centrales de riesgo, la responsabilidad de hacer seguimiento sobre este mismo es de Refinancia S.A. ya que afecta la eficiencia con que se le entrega el valor al cliente. El indicador mide el tiempo que toma la actualización desde que se mando el informe consolidado a las centrales de riesgo respectivas hasta el momento en que efectivamente se realiza la actualización. El seguimiento de este proceso permite que el área de operaciones tenga argumentos para reclamar antes las centrales de riesgo.

**META:** Indefinida

### 4. Eficiencia en el ciclo expedición de paz y salvos

**CÓDIGO:** P4

**OBJETIVO RELACIONADO:** Llegar a la excelencia operacional / entregar de la mejor manera el valor al cliente

**FORMULA:** Tiempo Elaboración / Tiempo Expedición Total

**FUENTE DE INFORMACIÓN:** Operaciones

**ÁREA QUE LO MIDE:** Operaciones

**DESCRIPCIÓN:** El tiempo de elaboración del paz y salvo es el tiempo que se toma un operador en hacer el paz y salvo, mientras que el tiempo de expedición es el tiempo que demora entregar realmente el paz y salvo. Cuando este indicador se acerca a 100% tenemos un proceso Justo a Tiempo. Sin embargo el Justo a Tiempo se encuentra más en procesos industriales, en el caso de Refinancia S.A. la elaboración del certificado puede ser muy corta pero la expedición puede tomar mucho más tiempo.

**META:** 20%



**5. Ampliación medios de pago****CÓDIGO: P5****OBJETIVO RELACIONADO:** Llegar a la excelencia operacional / entregar de la mejor manera el valor al cliente**FORMULA:** % crecimiento formas de pago**FUENTE DE INFORMACIÓN:** Operaciones**ÁREA QUE LO MIDE:** Proyectos especiales**DESCRIPCIÓN:** Además de entregar una actualización y un paz y salvo de manera eficiente, también es necesario que el cliente tenga gran facilidad para pagar las cuotas de su respectivo acuerdo, es decir también hay que facilitar al cliente la forma en que él entrega su parte de valor a la organización. Dentro de las formas de pago se encuentra expandir convenios con otros bancos, medios electrónicos a través de Internet, cheques etc.**META:** 80%**6. Porcentaje bancos atendidos****CÓDIGO: P6****OBJETIVO RELACIONADO:** Llegar a la excelencia operacional / fortalecer relaciones con el sector financiero**FORMULA:** Bancos Atendidos / Total Bancos**FUENTE DE INFORMACIÓN:** Presidencia**ÁREA QUE LO MIDE:** Presidencia**DESCRIPCIÓN:** Este indicador hace seguimiento sobre el dinamismo relacionado en la consecución de cartera vencida. La buena relación con los bancos atendidos permitirá a Refinancia S.A. tener un estatus en el sector llevando así a que otros bancos se interesen en hacer negocios. Dentro del sector financiero existen actualmente 20 bancos de los cuales 6 son extranjeros. Sin embargo también hay que tener en cuenta los bancos en liquidación y demás entidades financieras. Refinancia S.A. ha tenido negocios con Banistmo, Banestado, Banandino y CISA. También han existido intentos con Av. villas.**META:** 80%

**7. Efectividad compras de cartera****CÓDIGO: P7****OBJETIVO RELACIONADO:** Llegar a la excelencia operacional / fortalecer relaciones con el sector financiero**FORMULA:** Compras de cartera efectivas / cantidad de procesos en los que se participa**FUENTE DE INFORMACIÓN:** Presidencia**ÁREA QUE LO MIDE:** Presidencia

**DESCRIPCIÓN:** Teniendo en cuenta que los procesos de licitación de los portafolios hace parte de la cadena de valor de Refinancia S.A. es fundamental medir su desempeño o efectividad en la consecución de las carteras improductivas como fuente de insumos. Este indicador mide el nivel de integración con el sector financiero al tener la oportunidad de participar en tales concursos. Por otro lado el indicador también mide de forma indirecta la efectividad de las valoraciones de los portafolios, una buena valoración seguramente encontrará el precio justo y por lo tanto tener una ventaja sobre sus competidores a la hora de la subasta cuando es de sobre cerrado.

**META:** 70%**8. Efectividad consecución fondos****CÓDIGO: P8****OBJETIVO RELACIONADO:** Llegar a la excelencia operacional / fortalecer relaciones con el sector financiero**FORMULA:** fondeadores concretados / fondeadores negociados**FUENTE DE INFORMACIÓN:** Presidencia**ÁREA QUE LO MIDE:** Presidencia

**DESCRIPCIÓN:** Otro gran eslabón de la cadena de valor de Refinancia S.A. son sus fondeadores ya que las compras de las carteras son financiadas por estos capitales de riesgo. Este indicador muestra la eficacia en concretar a los potenciales fondeadores negociados. Llevar un buen desempeño de este indicador depende de la experiencia y especialidad en de Refinancia S.A. en la administración de cartera improductiva, ya que es de esta forma que se le ofrece al inversionista una rentabilidad atractiva con un riesgo moderado.

META: 70%

9. Clientes localizados

CÓDIGO: P9

OBJETIVO RELACIONADO: Aumentar efectividad en la gestión comercial / adquirir y retener los clientes más rentables

FORMULA: clientes localizados / clientes asignados

FUENTE DE INFORMACIÓN: SAB2

ÁREA QUE LO MIDE: Comercial

DESCRIPCIÓN: Este indicador hace seguimiento al desempeño al proceso de localización, proceso en el cual los clientes potenciales (clientes asignados a los asesores comerciales) se vuelven clientes reales para la empresa al lograr el primer contacto con los mismos. Existen diferentes fuentes de información (Internet, bases de datos portafolio) para ubicar al cliente, de igual forma la localización depende de las habilidades del asesor.

META: 80%

10. Llaves al 100%

CÓDIGO: P10

OBJETIVO RELACIONADO: Aumentar efectividad en la gestión comercial / adquirir y retener los clientes más rentables

FORMULA: Número de errores según el control establecido

FUENTE DE INFORMACIÓN: SAB2

ÁREA QUE LO MIDE: Comercial

DESCRIPCIÓN: La llave es un documento que recoge toda la información del cliente en el momento del primer encuentro con el asesor. De esta forma esta herramienta permite documentar y entender el caso del cliente. Es crucial que la llave sea llenada completamente y con información correcta. El indicador mide la cantidad de errores, espacios en blanco o incoherencias según el control establecido para revisar la documentación presentada.

META: 10%

11. Acuerdos legalizados

CÓDIGO: P11

OBJETIVO RELACIONADO: Aumentar efectividad en la gestión comercial / adquirir y retener los clientes más rentables

FORMULA: Acuerdos por Legalizar/Acuerdos Periodo

FUENTE DE INFORMACIÓN: SAB2

ÁREA QUE LO MIDE: Comercial

DESCRIPCIÓN: Los acuerdos una vez cerrados tienen que ser legalizados. Para legalizar un acuerdo es necesario diferentes documentos que respaldan el acuerdo como es el pagare, autorización y el origen de fondos. Legalizar los acuerdos lo más rápidamente posible es objetivo de Refinancia S.A. para obtener una retención formal del cliente y así evitar riesgos relacionados con el acuerdo en un futuro.

META: 20%

12. Tiempo de negociación

CÓDIGO: P11

OBJETIVO RELACIONADO: Aumentar efectividad en la gestión comercial / lograr negociaciones eficientes

FORMULA: tiempo promedio negociación

FUENTE DE INFORMACIÓN: SAB2

ÁREA QUE LO MIDE: Comercial

DESCRIPCIÓN: Para mantener negociaciones eficientes es necesario monitorear el tiempo promedio que demora un asesor en cerrar una negociación. Este tiempo de demora se mide desde el primer contacto hasta el cierre del acuerdo.

META: Indefinida

13. Efectividad gestión comercial

CÓDIGO: P13

OBJETIVO RELACIONADO: Aumentar efectividad en la gestión comercial / lograr negociaciones eficientes

FORMULA: Clientes Solucionados Periodo / Localizados Periodo

FUENTE DE INFORMACIÓN: SAB2

ÁREA QUE LO MIDE: Comercial

DESCRIPCIÓN: Luego de ser localizado el cliente, no es cien por ciento seguro que se consiga una solución con el mismo. Este indicador hace seguimiento a la eficacia de la gestión comercial en llegar a soluciones teniendo en cuenta la cantidad de clientes localizados.

META: 80%

14. Costo-beneficio asesor

CÓDIGO: P14

OBJETIVO RELACIONADO: Aumentar efectividad en la gestión comercial / lograr negociaciones eficientes

FORMULA:  $\text{Recaudo Promedio Asesor} - \text{Costo Promedio Asesor} / \text{Costo Promedio Asesor}$

FUENTE DE INFORMACIÓN: SAB2 / Contabilidad

ÁREA QUE LO MIDE: Proyectos especiales

DESCRIPCIÓN: Este indicador mide la rentabilidad costo-beneficio de los asesores comerciales. Para este hay que tener en cuenta el recaudo promedio de los asesores al dividir el recaudo total por el número de asesores del periodo, mientras que para el costo se tiene en cuenta el salario promedio de los asesores (que es cerca del mínimo sin comisiones) y los costos indirectos de mantener a un asesor (como es el computador, útiles de trabajo entre otros).

META: 150%

15. Potencial originación

CÓDIGO: P15

OBJETIVO RELACIONADO: Desarrollar nuevos productos y servicios

FORMULA:  $\text{Clientes Potenciales Originación} / \text{Total Clientes Solucionados}$

FUENTE DE INFORMACIÓN: Proyectos especiales

ÁREA QUE LO MIDE: Proyectos especiales

DESCRIPCIÓN: Lo que se pretende con este indicador es identificar a los clientes que tuvieron un buen comportamiento de pago con Refinancia S.A. para luego ser objeto de

originación. Entre más clientes potenciales se tengan para originar más crecerá el segundo negocio innovador de Refinancia S.A.: originar créditos al nicho subóptimo.

META: 10%

#### **4.3.4 Indicadores y metas perspectiva de crecimiento y aprendizaje**

1. Rotación personal

CÓDIGO: A1

OBJETIVO RELACIONADO: Fortalecer capital humano / contratar, reconocer y retener los grandes colaboradores

FORMULA: Cantidad de egresos / Personal promedio

FUENTE DE INFORMACIÓN: Contabilidad

ÁREA QUE LO MIDE: Contabilidad

DESCRIPCIÓN: Este indicador muestra el comportamiento de la nómina en cuanto a rotación se trata. El área comercial es donde más retiros y nuevos colaboradores entran. Es objetivo de Refinancia S.A. medir dicha rotación para observar si se esta alcanzando una mayor retención de los empleados.

META: Indefinida

2. Antigüedad promedio nómina

CÓDIGO: A2

OBJETIVO RELACIONADO: Fortalecer capital humano / contratar, reconocer y retener los grandes colaboradores

FORMULA: tiempo promedio nómina en Refinancia S.A. empleados actuales

FUENTE DE INFORMACIÓN: Contabilidad

ÁREA QUE LO MIDE: Contabilidad

DESCRIPCIÓN: Este indicador nos muestra una situación general sobre la antigüedad de la nómina. Este indicador esta estrechamente relacionado con el de rotación de nómina, entre menos rotación existirá una mayor antigüedad.

META: Indefinida

3. Bonificaciones por equipo

CÓDIGO: A3

OBJETIVO RELACIONADO: Fortalecer capital humano / contratar, reconocer y retener los grandes colaboradores

FORMULA: Asesores bonifican por equipo / Total Asesores por Equipo

FUENTE DE INFORMACIÓN: Contabilidad

ÁREA QUE LO MIDE: Contabilidad

DESCRIPCIÓN: Reconocer también es fundamental para Refinancia S.A., las bonificaciones como renta variable de los asesores se expresa en este indicador al tener en cuenta la cantidad de colaboradores que bonificaron al cumplir la metas comerciales.

META: Indefinida

4. Impacto capacitación

CÓDIGO: A4

OBJETIVO RELACIONADO: Fortalecer capital humano / capacitar y desarrollar habilidades

FORMULA: Inversión en capacitación / Número de asensos

FUENTE DE INFORMACIÓN: Contabilidad

ÁREA QUE LO MIDE: Proyectos especiales

DESCRIPCIÓN: La capacitación en finanzas, manejo de información y habilidad de negociación son conocimientos que permitirán a los asesores acelerar carrera dentro de la empresa. De esta forma este indicador muestra el impacto en los colaboradores de acuerdo con la capacitación adquirida.

META: Indefinida

5. Margen rentabilidad nómina

CÓDIGO: A5

OBJETIVO RELACIONADO: Fortalecer capital humano / capacitar y desarrollar habilidades

FORMULA: total ingresos - total costo nómina / total ingresos

FUENTE DE INFORMACIÓN: Contabilidad

ÁREA QUE LO MIDE: Contabilidad

DESCRIPCIÓN: Para tener una percepción de la rentabilidad de la nómina se usa la información contable, como es el gasto total en nómina y los ingresos por recaudo. En este indicador puede variar el costo o los ingresos, dejando constante el costo, si aumenta los ingresos significan que la nómina se ha vuelto más eficiente.

META: 35%<sup>49</sup>

6. Nómina con educación superior, postgrados

CÓDIGO: A6

OBJETIVO RELACIONADO: Fortalecer capital humano / capacitar y desarrollar habilidades

FORMULA: Nómina con educación superior, postgrados / total nómina

FUENTE DE INFORMACIÓN: Proyectos especiales

ÁREA QUE LO MIDE: Proyectos especiales

DESCRIPCIÓN: Este indicador muestra a grandes riesgos el nivel de conocimientos de la nómina al tener en cuenta los niveles de educación de los empleados.

META: 85%

7. % Utilización Capacidad Tecnológica

CÓDIGO: A7

OBJETIVO RELACIONADO: Consolidar capital de información

FORMULA: % Utilización Capacidad Tecnológica

FUENTE DE INFORMACIÓN: Tecnología

ÁREA QUE LO MIDE: Tecnología

DESCRIPCIÓN: Este indicador pretende medir la utilización de la tecnología instalada. Por un lado se puede medir el uso de memoria de los servidores, la utilización de líneas telefónicas entre otros.

META: Indefinida

---

<sup>49</sup> En base al estado de resultados de febrero de 2007



**8. Crecimiento Tecnológico en Infraestructura****CÓDIGO: A8****OBJETIVO RELACIONADO: Consolidar capital de información****FORMULA: % Crecimiento en Infraestructura tecnológica****FUENTE DE INFORMACIÓN: Tecnología****ÁREA QUE LO MIDE: Tecnología****DESCRIPCIÓN: Crecimiento en infraestructura cubre todo lo que se relaciona con redes, canales, computadores personales, entre otros.****META: Indefinida****9. Crecimiento Tecnológico en Información****CÓDIGO: A9****OBJETIVO RELACIONADO: Consolidar capital de información****FORMULA: % Crecimiento en Infraestructura tecnológica****FUENTE DE INFORMACIÓN: Tecnología****ÁREA QUE LO MIDE: Tecnología****DESCRIPCIÓN: Crecimiento en tecnología de información se refiere a consolidación en bases de datos, parametrización de los módulos del sistema integral de información, desarrollo de aplicaciones e instalación de nuevo software.****META: Indefinida****10. Alineación objetivos BSC****CÓDIGO: A10****OBJETIVO RELACIONADO: Fortalecer cultura y capital organizacional / asegurar comunicación, conciencia y alineación de la estrategia****FORMULA: % de empleados con objetivos personales ligados al BSC****FUENTE DE INFORMACIÓN: BSC, Objetivos empleados****ÁREA QUE LO MIDE: Proyectos especiales****DESCRIPCIÓN: Este objetivo tiene la función de observar la alienación de los empleados de las diferentes áreas con la estrategia. Para esto el indicador compara los objetivos de cada empleado o cada área con los objetivos estratégicos propuestos en el BSC. Para que**

este indicador funcione de manera correcta se tiene que establecer una serie de criterios para revisar y evaluar si los objetivos se encuentran alineados.

META: Indefinida

#### 11. Conciencia estratégica

CÓDIGO: A11

OBJETIVO RELACIONADO: Fortalecer cultura y capital organizacional / asegurar comunicación, conciencia y alineación de la estrategia

FORMULA: % de empleados que entiende e identifica las prioridades estratégicas de la empresa

FUENTE DE INFORMACIÓN: Encuesta sobre conciencia estratégica

ÁREA QUE LO MIDE: Proyectos especiales

DESCRIPCIÓN: Con este indicador se desea observar si los empleados de las distintas áreas están concientes de la estrategia, es decir que estos tengan presente el propósito del negocio, su misión, su visión, sus valores que conforman la filosofía de la empresa y por supuesto la estrategia traducida en los objetivos planteados en el BSC.

META: Indefinida

#### 12. Alineación activos

CÓDIGO: A12

OBJETIVO RELACIONADO: Fortalecer cultura y capital organizacional / asegurar comunicación, conciencia y alineación de la estrategia

FORMULA: activos no operacionales / total activos

FUENTE DE INFORMACIÓN: Balance general

ÁREA QUE LO MIDE: Contabilidad

DESCRIPCIÓN: Medir la proporción de activos no operacionales dentro del total de activos da una percepción del enfoque de la empresa hacia su negocio principal. Es objetivo de toda empresa tener activos que permitan la generación de valor propuesto. De esta forma los excedentes de caja deben ser reinvertidos coherentemente con los objetivos de la empresa.

META: 10%

13. Reuniones energización

CÓDIGO: A13

OBJETIVO RELACIONADO: Fortalecer cultura y capital organizacional / valorar liderazgo e incentivar la competencia sana en base a los valores

FORMULA: Número de ausencias promedio a reunión de energización / total reuniones

FUENTE DE INFORMACIÓN: Proyectos especiales

ÁREA QUE LO MIDE: Proyectos especiales

DESCRIPCIÓN: Con este indicador se pretende hacer seguimiento sobre la asistencia a las reuniones de energización, reuniones que comunican, motivan y contagian la cultura y filosofía de la empresa.

META: 0%

14. Liderazgo por iniciativas

CÓDIGO: A14

OBJETIVO RELACIONADO: Fortalecer cultura y capital organizacional / valorar liderazgo e incentivar la competencia sana en base a los valores

FORMULA: Sugerencias Implementadas / Empleado

FUENTE DE INFORMACIÓN: Proyectos especiales

ÁREA QUE LO MIDE: Proyectos especiales

DESCRIPCIÓN: Con este indicador se monitorea las iniciativas de los empleados, y de acuerdo a la calidad y valor de estas mismas llegan a ser rechazadas o implementadas.

META: Indefinida

15. Clima Laboral / Satisfacción Empleado

CÓDIGO: A15

OBJETIVO RELACIONADO: Fortalecer cultura y capital organizacional / valorar liderazgo e incentivar la competencia sana en base a los valores

FORMULA: Evaluación satisfacción empleados

FUENTE DE INFORMACIÓN: Encuesta satisfacción empleados

ÁREA QUE LO MIDE: Proyectos especiales

DESCRIPCIÓN: El clima laboral se relaciona con la motivación y comportamiento de los empleados, la percepción de políticas y prácticas formales e informales, el sentirse valorado, la oportunidad de mostrar sus habilidades, que los jefes se preocupen por los colaboradores como persona, que se fomente el desarrollo personal y profesional, que las opiniones sean escuchadas y valoradas, que se sepa con certeza lo que se espera del trabajo, que se celebren y reconozcan los logros, que existan compañeros de trabajo que motivan y comentan de forma positiva y por supuesto que se tenga la oportunidad de aprender en el trabajo.

META: Indefinida

## 5 CONCLUSIONES

- ✓ Dentro del proyecto de grado realizado se cumplió con el objetivo de proponer el Balanced Scorecard en Refinancia S.A. Para llegar al resultado final se completaron una serie de pasos o requisitos como lo fue el direccionamiento estratégico. Dentro de tal formulación estratégica se planteó la misión, la visión, los valores y la estrategia genérica de Refinancia S.A. Una vez logrado el direccionamiento se plantearon los objetivos estratégicos al igual que los indicadores relacionados.
- ✓ Refinancia S.A. es una empresa que al encontrarse en el sector de servicios, debe valorar los activos intangibles como lo es el capital humano, organizacional y de información. El capital humano es valorado en Refinancia S.A. como la habilidad de negociar y los conocimientos y experiencia acumulada. Refinancia S.A. debe dirigir sus esfuerzos a retener sus colaboradores, de lo contrario, con una alta rotación de personal, se desperdiciará las inversiones en capacitación. Dentro del capital organizacional valora profundamente la filosofía de la empresa (valores) y el clima laboral. Refinancia S.A. debe ser un espacio en donde sus empleados se encuentren motivados y satisfechos al encontrar un espacio para crecer profesional, personal y económicamente. En cuanto al capital de la información, Refinancia S.A. es un gran usuario de la tecnología ya que de la información dependen sus principales procesos. De esta forma, Refinancia S.A. debe cumplir con proveer información precisa y oportuna a sus empleados capacitados y motivados.
- ✓ La estrategia de Refinancia S.A. se basa en la propuesta de valor. Esta propuesta de valor es proveer soluciones financieras de la manera que más se ajuste a la realidad del cliente con el mejor respeto, trato digno y servicio. Dentro de la estrategia también se define el segmento de mercado, el cual para Refinancia S.A. son las personas naturales con dificultades en su trayectoria crediticia. La satisfacción del cliente dependerá del buen desempeño de los procesos críticos, los cuales son ejecutados por empleados motivados y especializados en llegar a una solución.
- ✓ Para llegar al éxito financiero hay que tener en cuenta los principales actores que forman la cadena de valor como son los proveedores, fondeadores, clientes, empleados

y comunidades. Dichos actores hacen parte de la estratégica al estar relacionados con sus respectivos objetivos estratégicos.

- ✓ Para monitorear la estrategia se propuso una serie de indicadores relacionados a los objetivos estratégicos. El Balanced Scorecard, con esta propuesta, se compone de 57 indicadores. Sin embargo, con la experiencia del sistema, las nuevas fuentes de información y los resultados obtenidos, estos indicadores deben ser reducidos en número, cambiados o modificados. Lo importante es dejar los objetivos fijos ya que se plantearon según el norte de la empresa, mientras que la forma de medir la ejecución de la estrategia puede variar según las circunstancias.
- ✓ Para que el Balanced Scorecard tenga éxito se debe primero contar con el apoyo y compromiso del equipo directivo. Luego, es importante que toda la organización tenga conciencia sobre la estrategia y alinee sus objetivos según ésta. Para esto, la estrategia debe ser publicada y comunicada al traducirla en el mapa estratégico de Refinancia S.A. Luego el Balanced Scorecard debe ser implementado en el sistema integral de información y promover una cultura basada en la consecución de metas de los indicadores establecidos.

## **6 PROCESOS LLEVADOS A CABO PARA ALCANZAR LA PROPUESTA DEL BSC**

A lo largo del documento se explicó la metodología que se siguió para llegar a la propuesta final del BSC. Esta metodología consistió básicamente en tres grandes ciclos, primero tenemos el direccionamiento, segundo se especificación de los objetivos estratégicos dentro de las cuatro perspectivas y tercero se propusieron una serie de indicadores (vinculados a los objetivos) y metas para hacer seguimiento de la estratégica. Ahora bien, especificaremos con detalle cual fue el proceso que se llevo a cabo para alcanzar cada uno de los ciclos mencionados.

1. Direccionamiento: El direccionamiento estratégico de la empresa comenzó a verbalizarse y a comunicarse con las reuniones programadas el primer día de cada semana. La propuesta de valor al cliente, el segmento de mercado y otros aspectos

estratégicos fueron comunicados día a día por medio del equipo directivo hacia sus colaboradores. Más adelante se dio la necesidad de especificar una misión, una visión y unos valores que caracterizarán la experiencia de conducta y cultura de la empresa desde su fundación. Dicho proceso fue llevado a cabo por el área de proyectos especiales durante el segundo semestre del 2006. De igual manera los colaboradores, motivados y alineados con la esencia del negocio de Refinancia S.A., propusieron un himno que inspiraría la visión, entre otras actividades que generarían un mayor sentido de cultura, el trabajo en equipo y el liderazgo. La visión, la misión y los valores fueron aprobados por presidencia y junta directiva para luego ser comunicados a través de las reuniones, la página de Internet, carteleras entre otros medios. Sin embargo, el equipo directivo sintió la necesidad de focalizar la empresa a la estrategia planteada y de llevar su ejecución y seguimiento, por lo tanto se sentía que solo con un direccionamiento verbalizado no era suficiente, existía un gran vacío, una gran brecha entre las ideas y la realidad de las acciones diarias.

2. **Objetivos:** Con base a un direccionamiento y a una estrategia genérica donde solamente se ponía de manifiesto el valor generado a los diferentes actores relacionados con la organización, se prosiguió con la especificación de los objetivos estratégicos planteados desde las diferentes perspectivas. En la perspectiva financiera los objetivos fueron fáciles de plantear, ya que dentro de dicha perspectiva los objetivos son más resultados de los objetivos de las otras perspectivas. Por lo tanto, los objetivos como mayor productividad, mayor valor y mayor crecimiento eran claros desde el comienzo de la organización. Luego, en la perspectiva del cliente, los objetivos se identificaron al analizar la propuesta de valor, que realmente es lo que ofrece Refinancia S.A. y en que se diferencia. Se decidió, para un mayor entendimiento, plantear estos objetivos desde la perspectiva del cliente en primera persona. En la perspectiva de procesos, identificar los objetivos no fue tan fácil como en las dos anteriores. Primero se revisaron todos los procesos de la organización, haciendo énfasis en los procesos comerciales y de operaciones, los cuales se encuentran más relacionados con la creación y

distribución del valor. Organizados los procesos con sus respectivos diagramas de flujo se identificaron los procesos más importantes, los más críticos y los más factibles de medir. En la última perspectiva, aprendizaje y crecimiento, los objetivos fueron plantados, al igual que en las demás perspectivas, desde la teoría plantada por Norton y Kaplan. De esta forma se tuvo énfasis en el capital humano, ya que para Refinancia S.A. la capacidad de negociación y la especialización en cobranza de difícil recaudo son los factores que más apoyan a los procesos críticos encontrados anteriormente. De igual forma la información fue relevante ya que Refinancia S.A. es un gran usuario de las tecnologías de información, por último los objetivos relacionados al capital organizacional se plantearon en base a los valores planteados. En síntesis, podemos decir que los objetivos fueron el producto de un direccionamiento bien y claramente planteado. De igual forma es importante destacar la participación de varios empleados de las diferentes áreas de Refinancia S.A. que apoyaron a la identificación de estos procesos.

3. Indicadores y metas: Teniendo definidos los objetivos, se propusieron indicadores vinculados a cada objetivo. Cada objetivo tiene uno o más indicadores para lograr una mayor fuente de información y lograr un mayor seguimiento. Los indicadores vinculados a los objetivos de la perspectiva financiera ya estaban todos inventados. Por ejemplo el EVA está hasta patentado. De esta forma lo importante fue vincular de la mejor forma los indicadores financieros tradicionales a los objetivos propuestos teniendo como principal fuente los estados financieros, por lo que se llevo un análisis minucioso de las principales cuentas que se registran en los libros de la organización. Sin embargo, los indicadores relacionados al desempeño financiero de los portafolios surgieron de los informes comerciales que reporta el área comercial. En cuanto a la perspectiva del cliente los indicadores se plantearon con base a la información disponible, informes, encuestas y reportes del área de operaciones. Los indicadores de la perspectiva de procesos se plantearon de acuerdo a las mediciones que ya se venían llevando a cabo como las demoras en los ciclos de expedición y actualización en centrales de riesgo, ya que se tenían que tener en cuenta los días en que se envían y se reciben los informes de las centrales. De igual



forma, muchos indicadores surgieron de conflictos generados en algunos procesos, como eran los acuerdos sin legalizar o las consignaciones sin identificar. Todos estos conflictos y quejas del área de operaciones eran reportadas al área de proyectos especiales, quienes tenían el deber de vincular estos conflictos a los indicadores del BCS. Por último, los indicadores del área de aprendizaje y crecimiento fueron los más difíciles de inventar. Es más fácil identificar los indicadores en las perspectivas más tangibles, cuando se llega a aprendizaje y crecimiento los indicadores deberían monitorear mejoramiento en los activos intangibles los cuales son difíciles de materializar en el BSC. Para esto, los indicadores, en su mayoría son encuestas, ya que es la forma más fácil de cuantificar esta perspectiva. Sin embargo existen indicadores que demuestran de forma indirecta el descontento de los empleados, como es la rotación del personal o las bonificaciones por equipo. En cuanto a tecnología los indicadores no fueron 100% identificados, se consulto con el jefe de tecnología pero éste tampoco tuvo una gran idea para medir su crecimiento y el desempeño de la información e infraestructura tecnológica.

## **7 RECOMENDACIONES**

- ✓ Dentro de la perspectiva financiera se recomienda introducir una mentalidad de generación de valor al igual que comunicar el concepto de EVA, no solo como un indicador sino como una forma de cultura hacia el crecimiento y el éxito financiero a largo plazo.
- ✓ Dentro de la perspectiva de aprendizaje se recomienda crear las encuestas propuestas y de identificar unos indicadores que monitoreen mejor el uso de la información y el crecimiento de la misma.
- ✓ Una vez implementado el negocio de originación se debe hacer otro mapa estratégico ya que, aunque las dos unidades deben estar alineadas a la generación de valor, el negocio de recaudo y el de originar créditos tienen objetivos específicos muy diferentes.

- ✓ Para lograr una comunicación más minuciosa sería valioso crear mapas estratégicos para cada área, sobre todo en el área comercial, dado que los colaboradores que la conforman son los empleados que deben tener siempre presente las metas mensuales.
- ✓ De igual forma se debe implementar un BSC solamente para el área comercial en donde se especifiquen las metas (ligadas a programas de incentivos) mensuales de recaudo, de localizados entre otros, y sus indicadores respectivos que son muy parecidos a los propuestos en el BSC de la organización. Lo anterior para lograr una mayor motivación de los asesores.
- ✓ El número actual indicadores es muy extenso (57 indicadores, 16 PF, 11 P.C, 15 P.P y 15 P.A). Norton y Kaplan (2005) proponen que un BSC debe tener entre 20 y 30 indicadores. Se recomienda balancear y simplificar el número de indicadores entre las cuatro perspectivas, por ejemplo 10 indicadores en cada perspectiva.
- ✓ Es fundamental que implementado el BSC, se realicen reuniones periódicas de revisión en las cuales se revise la utilidad del BSC y su coherencia con el direccionamiento de Refinancia S.A. De igual forma, es necesario diferentes reuniones para discutir cambios en el sistema que mejoren la forma de hacer seguimiento a la estrategia.
- ✓ Los indicadores deben ser validados por medio de la experiencia, en donde se encontrarán nuevas fuentes de información. De igual forma se deben tomar mediciones por más de un semestre para luego concluir si realmente existe consistencia entre los resultados esperados y los reales.
- ✓ Por último, ahora que se tiene claridad absoluta sobre los objetivos que se persiguen, y sus respectivos indicadores, es hora de diseñar y ejecutar proyectos. De esta forma, el objetivo es evaluar iniciativas como inversiones en proyectos reales, programas, nuevas políticas entre otros cambios que impulsen el cumplimiento de las metas propuestas en el BSC. Dichas iniciativas deben estar alineadas con los objetivos estratégicos, tienen que ser viables económicamente, que no comprometan la liquidez de la organización ni que aumenten significativamente el riesgo por un mayor apalancamiento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brealey, R., & Myers, S. (2003). Principios de Finanzas Corporativas (3a ed.). Madrid: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.

Cárdenas, M. (2007). Introducción a la economía colombiana (1ª ed., Acerca del autor). Bogotá: Alfaomega

Ceballos, A. (2005). Propuesta para el diseño de un Balanced Scorecard para las áreas Financiera y de Intermediación crediticia de Corficolombiana S.A. Tesis de maestría en administración publicada en línea. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

Documento CONPES 3424. (Mayo 16 de 2006). La banca de las oportunidades: una política para promover el acceso al crédito y a los demás servicios financieros buscando la equidad social. Recuperado de [http://www.dnp.gov.co/paginas\\_detalle.aspx?idp=834](http://www.dnp.gov.co/paginas_detalle.aspx?idp=834).

Druker, P. (1995). Managing in a Time of Great Change. New York: Truman Talley Books

Estados financieros Refinancia S.A. (febrero 2007).

Gerry, J., & Scholes, K. (2001). Dirección Estratégica. (5a ed.). Madrid: Pearson-Prentice Hall.

Indicadores Gerenciales. (Abril 2007). Recuperado de <http://www.superfinanciera.gov.co/> el 8 de mayo.

Joseph A., & William W. (2004). Juran: Más allá de Seis Sigma, Estrategias para generar valor. (1ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). Mapas Estratégicos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000

La Nación Latina. (31 de octubre del 2006). Sólo el 29 por ciento de la población accede a algún producto de la banca. Recuperado el 20 de mayo de 2007 de <http://www.lanacionlatina.com/index.php?idcategoria>

La República. (Viernes 30 de junio) Tasa de usura baja a 22,62%. Recuperado el 14 de mayo de <http://www.larepublica.com.co/noticia.phpnoticia&fecha=2006-06-30>

Montenegro A., & Rafael V. (2005). Las piezas del rompecabezas. Desigualdad, pobreza y crecimiento. (3<sup>a</sup> ed.,) Bogotá: Editorial Taurus

Olarte, J.C. (2005). Factores claves de éxito para una implantación exitosa del sistema de gestión estratégica “Balanced Scorecard”. Tesis de maestría no publicada. Universidad de los Andes, Bogota, Colombia.

Página inicial Refinancia S.A. Consultada el día 20 de marzo de 2007, de <http://www.refinancia.com.co/Start.htm>

Portafolio. (12 de marzo de 2007). Empresas, tras juntas más profesionales.

Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors. Nueva York: Free Press.

Presidencia de la república. (18 de marzo de 2006) CISA inicia venta de \$1,1 billones en cartera improductiva. Recuperado de el día 29 de marzo de 2007 de <http://www.presidencia.gov.co/sne/2006/mayo/12/10122006.htm>

Productividad. (2006). Microsoft Encarta

Revista Dinero. (Febrero 2007) Combustible para las empresas. Recuperado el día 16 de mayo de 2007 de [http://www.dinero.com/wf\\_InfoArticulo.aspx?idArt=31427](http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?idArt=31427)

Stewart, T.A. (1998). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. Nueva York: Doubleday

BSC

**PERSPECTIVA FINANCIERA**

**PRODUCTIVIDAD**

**CRECIMIENTO**

**PERSPECTIVA CLIENTE**

**ATRIBUTOS PRODUCTO**

PRECIO

CALIDAD

TIEMPO

**RELACION**

SERVICIO

**PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

**GESTION DE OPERACIONES**

RELACION CON PROVEEDORES

PRODUCIR BIENES Y SERVICIOS

DISTRIBUIR Y ENTREGAR EL PRODUCTO/SERVICIO

GESTIONAR EL RIESGO

**GESTION DE CLIENTES**

SELECCIONAR CLIENTES

ADQUIRIR CLIENTES

RETENER CLIENTES

DESARROLLAR RELACIONES

**PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

**CAPITAL HUMANO**

HABILIDADES

TALENTO

CONOCIMIENTOS

**CAPITAL DE LA INFORMACION**

DISPONIBILIDAD

INFRAESTRUCTURA

**IMAGEN**

MARCA  
REPUTACIÓN

**INNOVACION**

IDENTIFICAR OPORTUNIDADES NUEVOS PRODUCTOS MEDIO AMBIENTE  
GESTIONAR CARTERA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO SEGURIDAD Y SALUD  
DISEÑAR Y DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS Y NUEVAS PRACTICAS DE EMPLEO  
LANZAR LOS NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS AL MERCADO Y HACER INVERSIONES A LA COMUNIDAD

**PROCESOS REGULATORIOS Y SOCIALES**

**CAPITAL ORGANIZACIONAL**

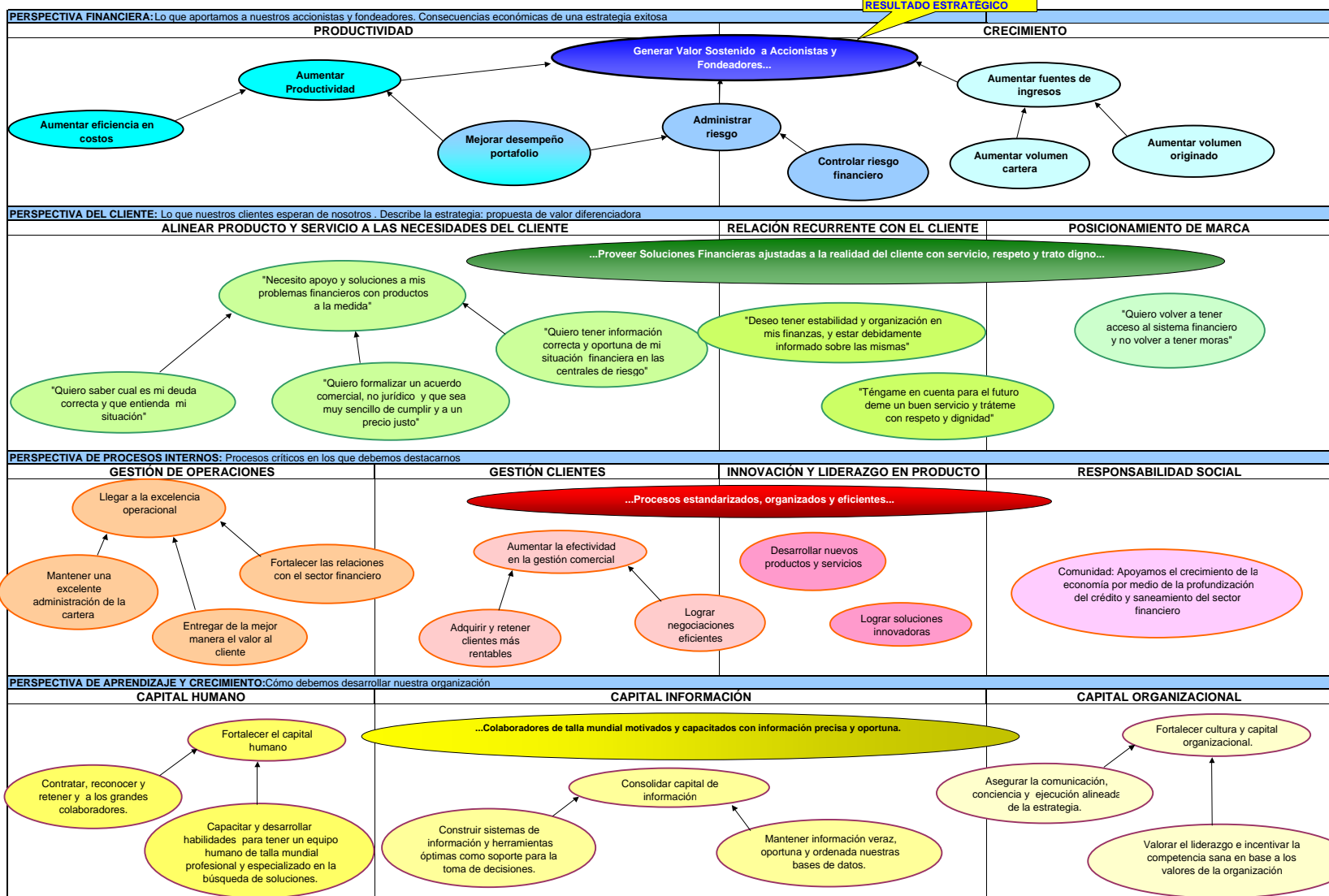
CULTURA  
LIDERAZGO  
ALINEACION

# ANEXO 1: MAPA ESTRATEGICO REFINANCIA S.A.

**MISIÓN:** Refinancia S.A. existe para proveer soluciones financieras a personas con mora en su trayectoria crediticia, ofreciendo alternativas que generen valor a nuestros clientes, colaboradores, fondeadores, proveedores accionistas y comunidad.



**VISIÓN:** El 13 de diciembre de 2010 estaremos realizando nuestra reunión general de energización junto con nuestras dos sucursales en Centroamérica/Caribe y Región Andina. Habremos logrado atender a más de 300,000 clientes y tendremos productos de refinanciación y crédito que estén posicionados como líderes en el mercado para personas con mora en su trayectoria crediticia. Nuestra organización será reconocida como un caso de estudio empresarial.







# ANEXO 2: MAPA INDICADORES

Generar Valor Sostenido a Accionistas y Fondeadores

<b>FINANCIERA</b>				<b>F0 EVA</b>		
		Aumentar Productividad		Administrar Riesgo		Aumentar fuente de ingresos
	Eficiencia en costos / persona	Desempeño Portafolio	Desempeño Portafolio	Riesgo financiero	Volumen Cartera	Volumen Origenación
	<b>F1</b> ROA	<b>F4</b> Recaudo cuotas	<b>F7</b> Capital perdido	<b>F10</b> Tasa Fondeo	<b>F13</b> Variación Clientes Nuevos	<b>F15</b> Dinamismo Origenación
	<b>F2</b> Costos no distribuidos	<b>F5</b> Gestión sobre el capital comprado	<b>F8</b> Acuerdos pago total	<b>F11</b> Cobertura de intereses	<b>F14</b> Participación de mercado	
	<b>F3</b> Rendimiento personal	<b>F6</b> Liberación Portafolios	<b>F9</b> Acuerdos Refinanciación	<b>F12</b> Nivel de apalancamiento		

Proveer Soluciones Financieras ajustadas a la realidad del cliente con servicio, respeto y trato digno

<b>CLIENTE</b>		Alinear producto y servicio a las necesidades del cliente		Mantener Relación Recurrente		Posicionar Marca	
	<b>C1</b> Mora créditos	<b>C2</b> Nivel Condonación	<b>C3</b> Porcentaje de soluciones jurídicas	<b>C5</b> Puntualidad citas	<b>C7</b> Tiempo Atención Quejas y Reclamos	<b>C9</b> Contactos después de cerrar acuerdo	<b>C10</b> Clientes Rebancaizados
		<b>C4</b> Porcentaje Acuerdos Caídos		<b>C6</b> Cantidad de Peticiones, Quejas y Reclamos	<b>C8</b> Nivel de Satisfacción		<b>C11</b> Cantidad de notas positivas

Procesos estandarizados, organizados y eficientes

<b>CAPACIDADES INTERNAS</b>		Excelencia Operacional		Efectividad Gestión Comercial		Innovación y liderazgo en producto	Responsabilidad social
	Administración Cartera	Entrega de valor al cliente	Fortalecer Relaciones Sector Financiero	Adquisición y retención cliente	Negociaciones eficientes		
	<b>P1</b> Acuerdos Grabados	<b>P3</b> Tiempo Actualización Centrales	<b>P6</b> Porcentaje bancos atendidos	<b>P9</b> Clientes Localizados	<b>P12</b> Tiempo de Negociación	<b>P15</b> Potencial origenación	<b>C10</b> Clientes Rebancaizados
	<b>P2</b> Partidas sin Identificar	<b>P4</b> Eficiencia ciclo paz y salvos	<b>P7</b> Efectividad en Compras de Cartera	<b>P10</b> Llaves al 100%	<b>P13</b> Efectividad gestión comercial		
		<b>P5</b> Ampliación Medios de Pago	<b>P8</b> Efectividad en Consecución de Fondos	<b>P11</b> Acuerdos legalizados	<b>P14</b> Costo-beneficio asesor		

.....Colaboradores de talla mundial motivados y capacitados con información precisa y oportuna

<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>		Fortalecer capital humano		Consolidar capital de la información		Fortalecer capital y cultura organizacional
	Contratar, reconocer y retener los grandes colaboradores	Capacitar y desarrollar habilidades			Asegurar comunicación, conciencia y alineación de la estrategia	Liderazgo y competencia sana en base a los valores corporativos
	<b>A1</b> Rotación Personal	<b>A4</b> Impacto capacitación		<b>A7</b> % Utilización Capacidad Tecnológica	<b>A10</b> Alineación objetivos BSC	<b>A13</b> Reuniones energización
	<b>A2</b> Antigüedad promedio nómina	<b>A5</b> Margen rentabilidad nómina		<b>A8</b> Crecimiento Tecnológico en Infraestructura	<b>A11</b> Conciencia estratégica	<b>A14</b> Liderazgo por iniciativas
	<b>A3</b> Bonificaciones por equipo	<b>A6</b> Nómina con educación superior / postgrados		<b>A9</b> Crecimiento Tecnológico en Información	<b>A12</b> Alineación activos	<b>A15</b> Clima Laboral / Satisfacción Empleado

## Anexo 3: FICHA INDICADORES. Perspectiva Financiera

II.07(10)85

ESTRATEGIA	OBJETIVO	COD. INDICADOR	NOMBRE INDICADOR	OBJETIVO INDICADOR	FORMULA	META	SEMAFORO	FUENTE INFORMACIÓN	PERIODICIDAD	ÁREA QUE LO MIDE	CICLO
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA: INDICADORES DE ÉXITO</b>											
Generar Valor Sostenido a Accionistas y Fondadores	Generar Valor Sostenido a Accionistas y Fondadores	F0	EVA	Revisar si verdaderamente se esta generando valor para los accionistas	$NOPAT - Capital Invertido * WACC$	Indefinida	>0 0 <0 VERDE AMARILLO ROJO	Estados financieros	Mensual	PROYECTOS ESPECIALES	CRECIMIENTO
Generar Valor Sostenido a Accionistas y Fondadores	Aumentar productividad / Aumentar eficiencia en costos	F1	ROA	Medir la eficiencia con que se utilizan los recursos	$Utilidad\ neta / Activos\ Totales$	Indefinida	VERDE AMARILLO ROJO	Estados financieros	Mensual	CONTABILIDAD	SOSTENIMIENTO
Generar Valor Sostenido a Accionistas y Fondadores	Aumentar productividad / Aumentar eficiencia en costos	F2	Costos no distribuidos	Controlar los costos de la compañía	$Costos\ no\ Distribuidos / Total\ Recaudado$	6,5%	6,5%-7,5% 7,5%-8,0% 8,0%-8,5% VERDE AMARILLO ROJO	CONTABILIDAD	Mensual	PROYECTOS ESPECIALES	SOSTENIMIENTO
Generar Valor Sostenido a Accionistas y Fondadores	Aumentar productividad / Aumentar eficiencia en costos	F3	Rendimiento personal	Controlar productividad fuerza comercial	$Promedio\ Soluciones / Asesores$	Indefinida	VERDE AMARILLO ROJO	SAB2	Semanal	COMERCIAL	SOSTENIMIENTO / CRECIMIENTO
Generar Valor Sostenido a Accionistas y Fondadores	Aumentar productividad / Mejorar desempeño portafolio	F4	Recaudo cuotas	Hacer seguimiento a las metas de ingreso de la compañía por cuotas ordinarias de los acuerdos	$Recaudo / Valor\ Presente\ cuotas\ futuras$	Indefinida	85%-95% 65%-85% <65% VERDE AMARILLO ROJO	SAB 2	Semanal	COMERCIAL	SOSTENIMIENTO
Generar Valor Sostenido a Accionistas y Fondadores	Aumentar productividad / Mejorar desempeño portafolio	F5	Gestión sobre Capital Comprado	Medir el porcentaje de capital solucionado con respecto al comprado	$Capital\ solucionado / Total\ capital\ comprado$	34%	>40% 35%-40% <35% VERDE AMARILLO ROJO	SAB 2	Mensual	COMERCIAL	SOSTENIMIENTO
Generar Valor Sostenido a Accionistas y Fondadores	Aumentar productividad / Mejorar desempeño portafolio	F6	Liberación de Portafolios	Medir la rentabilidad actual del portafolio	$(Flujo\ de\ caja\ directo + VP\ FF) / (Precio\ portafolio + costo\ valoración)$	90%	80%-100% 75%-90% 70%-75% VERDE AMARILLO ROJO	SAB 2/CONTABILIDAD	Mensual	PROYECTOS ESPECIALES	SOSTENIMIENTO
Generar Valor Sostenido a Accionistas y Fondadores	Administrar Riesgo / mejorar desempeño portafolios	F7	Capital perdido	Mide el capital perdido a causa de clientes renuentes, fallcidos o ilocalizados	$Capital\ perdido / Total\ capital\ comprado$	3,0%	1%-3% 3%-4% >4% VERDE AMARILLO ROJO	SAB 2 / Informes portafolios	Mensual	PROYECTOS ESPECIALES	SOSTENIMIENTO
Generar Valor Sostenido a Accionistas y Fondadores	Administrar Riesgo / mejorar desempeño portafolios	F8	Acuerdos Pago Total	Monitorear el número de acuerdos de Pago Total	$Acuerdos\ pago\ tota / total\ acuerdos$	Indefinida	VERDE AMARILLO ROJO	SAB2	Mensual	COMERCIAL	CRECIMIENTO
Generar Valor Sostenido a Accionistas y Fondadores	Administrar Riesgo / mejorar desempeño portafolios	F9	Acuerdos Refinanciación	Reducir los acuerdos de refinanciación	$Acuerdos\ Refinanciación / Total\ acuerdos$	Indefinida	14% 22% 64% VERDE AMARILLO ROJO	SAB2	Mensual	COMERCIAL	CRECIMIENTO
Generar Valor Sostenido a Accionistas y Fondadores	Adm Riesgo / Controlar riesgo financiero	F10	Tasa de Fondeo	Llevar control sobre la tasa de fondeo para mantener un óptimo	$Costo\ ponderado\ deuda$	17,80%	16,5%-17,8% 17,8%-18,5% 18,5%-19,5% VERDE AMARILLO ROJO	PROYECTOS ESPECIALES	Trimestral	PROYECTOS ESPECIALES	SOSTENIMIENTO
Generar Valor Sostenido a Accionistas y Fondadores	Adm Riesgo / Controlar riesgo financiero	F11	Cobertura intereses	Hacer seguimiento sobre la solvencia financiera	$Intereses / utilidad\ operacional$	127%	300% 130% 50% VERDE AMARILLO ROJO	CONTABILIDAD	Mensual	CONTABILIDAD	SOSTENIMIENTO
Generar Valor Sostenido a Accionistas y Fondadores	Adm Riesgo / Controlar riesgo financiero	F12	Nivel de apalancamiento	Controlar la estructura de capital teniendo en cuenta el riesgo de insolvencia y ahorro fiscal	$Pasivo\ largo\ plazo\ en\ libros / Total\ activos$	88,3%	70%-90% 91%-95% 40%-70% VERDE AMARILLO ROJO	Balance general	Mensual	CONTABILIDAD	SOSTENIMIENTO
Generar Valor Sostenido a Accionistas y Fondadores	Aumentar fuente de ingresos / aumentar volumen cartera	F13	Variación de Clientes Nuevos	Medir el crecimiento en compras de Cartera en función de los clientes	$(Clientes\ Periodo\ Actual / Clientes\ Periodo\ Anterior) - 1$	Indefinida	>100% 90%-100% <90% VERDE AMARILLO ROJO	Bases datos portafolios	Mensual	PROYECTOS ESPECIALES	CRECIMIENTO
Generar Valor Sostenido a Accionistas y Fondadores	Aumentar fuente de ingresos / aumentar volumen cartera	F14	Participación mercado	Observar la participación del mercado frente a la competencia	$Valor\ cartera\ Refinancia\ S.A. / Total\ cartera\ mercado$	25%	25% 10% 5% VERDE AMARILLO ROJO	Superintendencia financiera / informes portafolios	Mensual	PROYECTOS ESPECIALES	CRECIMIENTO
Generar Valor Sostenido a Accionistas y Fondadores	Aumentar fuente de ingresos / aumentar volumen originado	F15	Dinamismo en Originación	Medir Dinámica Nuevos Negocios	$Capital\ originado / total\ cartera$	Indefinida	VERDE AMARILLO ROJO	Informes comerciales	Mensual	PROYECTOS ESPECIALES	CRECIMIENTO

## Anexo 4: FICHA INDICADORES. Perspectiva del Cliente

PERSPECTIVA DE CLIENTE: INDICADORES DE RESULTADO												
Proveer Soluciones Financieras ajustadas a la realidad del cliente con servicio, respeto y trato digno	Alinear producto y servicio a las necesidades del cliente	C1	Mora créditos	Controlar el nivel de riesgo de Acuerdos Caídos	Acuerdos en mora / acuerdos vigentes	0%	0%	VERDE	SAB 2	Semanal	COMERCIAL	SOSTENIMIENTO
							10%	AMARILLO				
							50%	ROJO				
Proveer Soluciones Financieras ajustadas a la realidad del cliente con servicio, respeto y trato digno	Alinear producto y servicio a las necesidades del cliente	C2	Nivel Condonación	Hacer seguimiento a las condonaciones por portafolio	Total Condonación / Total Intereses Obligaciones	35%	35%-40%	VERDE	SAB 2	Semanal	COMERCIAL	SOSTENIMIENTO
							40%-50%	AMARILLO				
							50%-100%	ROJO				
Proveer Soluciones Financieras ajustadas a la realidad del cliente con servicio, respeto y trato digno	Alinear producto y servicio a las necesidades del cliente	C3	Porcentaje de soluciones jurídicas	Observar el número de soluciones jurídicas frente al total de acuerdos	Número soluciones sin acuerdo / total soluciones	10%	0%-10%	VERDE	SAB 2 / Jurídico	Mensual	PROYECTOS ESPECIALES	SOSTENIMIENTO
							10%-25%	AMARILLO				
							25%-100%	ROJO				
Proveer Soluciones Financieras ajustadas a la realidad del cliente con servicio, respeto y trato digno	Alinear producto y servicio a las necesidades del cliente	C4	Porcentaje acuerdos Caídos	Monitorear el número de acuerdos que se caen durante su vigencia	Acuerdos caídos / Acuerdos totales vigentes	5%	0%-5%	VERDE	SAB 2	Mensual	COMERCIAL	SOSTENIMIENTO
							5%-15%	AMARILLO				
							15%-100%	ROJO				
Proveer Soluciones Financieras ajustadas a la realidad del cliente con servicio, respeto y trato digno	Mantener relación recurrente con los clientes	C5	Puntualidad citas	Monitorear el cumplimiento de los asesores con las citas fijadas con sus respectivos clientes	Número retrasos o incumplimiento en las citas / Total citas	0%	0%-5%	VERDE	COMERCIAL	Mensual	COMERCIAL	SOSTENIMIENTO
							5%-10%	AMARILLO				
							10%-100%	ROJO				
Proveer Soluciones Financieras ajustadas a la realidad del cliente con servicio, respeto y trato digno	Mantener relación recurrente con los clientes	C6	Cantidad de peticiones, quejas y reclamos	Tener conocimiento sobre la percepción del cliente hacia el servicio ofrecido	Cantidad PQR's	Indefinida		VERDE	Atención al cliente	Mensual	OPERACIONES	SOSTENIMIENTO
								AMARILLO				
								ROJO				
Proveer Soluciones Financieras ajustadas a la realidad del cliente con servicio, respeto y trato digno	Mantener relación recurrente con los clientes	C7	Tiempo de atención quejas y reclamos	Tener conocimiento sobre el tiempo destinado a procesos relacionados con la atención al cliente	Tiempo de atención por semana	Indefinida		VERDE	Atención al cliente	Semanal	OPERACIONES	SOSTENIMIENTO
								AMARILLO				
								ROJO				
Proveer Soluciones Financieras ajustadas a la realidad del cliente con servicio, respeto y trato digno	Mantener relación recurrente con los clientes	C8	Nivel de satisfacción	Tener conocimiento sobre la percepción del cliente hacia el servicio, la calidad, respeto y trato durante su experiencia en Refinancia S.A.	Programa de encuestas	Indefinida		VERDE	Encuesta a clientes	Mensual	OPERACIONES	SOSTENIMIENTO
								AMARILLO				
								ROJO				
Proveer Soluciones Financieras ajustadas a la realidad del cliente con servicio, respeto y trato digno	Mantener relación recurrente con los clientes	C9	Contactos después de cerrar acuerdo	Observar la cantidad de veces que se tuvo contacto con el cliente después de haber cerrado el acuerdo	Contactos realizados / duración en semanas acuerdo	2	2 a 10	VERDE	SAB2	Mensual	COMERCIAL	SOSTENIMIENTO
							1	AMARILLO				
							0	ROJO				
Proveer Soluciones Financieras ajustadas a la realidad del cliente con servicio, respeto y trato digno	Posicionar marca	C10	Cientes rebancarizados	Saber cuantos clientes han sido reintegrados al sistema financiero	Número de paz y salvos expedidos	Indefinida		VERDE	Operaciones	Mensual	OPERACIONES	CRECIMIENTO
								AMARILLO				
								ROJO				
Proveer Soluciones Financieras ajustadas a la realidad del cliente con servicio, respeto y trato digno	Posicionar marca	C11	Cantidad de notas positivas	Tener conocimiento sobre la percepción que tiene el entorno sobre la organización	Número de notas, cartas, agradecimientos, publicaciones positivas	Indefinida		VERDE	Noticias públicas, artículos en revistas.	Semanal	PROYECTOS ESPECIALES	CRECIMIENTO
								AMARILLO				
								ROJO				

## Anexo 5: FICHA INDICADORES. Perspectiva de Procesos Internos

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS											
Generar Valor Sostenido a Accionistas y Fondadores	Llegar a la excelencia operacional / mantener una excelente administración de cartera	P1	Acuerdos grabados	Hacer seguimiento sobre el buen manejo de la información al registrar de manera correcta los acuerdos cerrados	Acuerdos grabados / Total acuerdos	Indefinida	VERDE AMARILLO ROJO	SAB2 / CORE	Mensual	COMERCIAL	SOSTENIMIENTO
Generar Valor Sostenido a Accionistas y Fondadores	Llegar a la excelencia operacional / mantener una excelente administración de cartera	P2	Partidas sin identificar	Hacer seguimiento sobre la gestión de la información al cerrar los acuerdos	Partidas sin identificar / Total consignaciones	Indefinida	VERDE AMARILLO ROJO	SAB 2 / CONTABILIDAD	Mensual	COMERCIAL	SOSTENIMIENTO
Procesos estandarizados, eficientes y escalables	Llegar a la excelencia operacional / entregar de la mejor manera el valor al cliente	P3	Tiempo de actualización en centrales de riesgo	Controlar el tiempo que se toma en actualizar la información del cliente en centrales de riesgo	Tiempo entre inicio y fin del proceso	Indefinida	VERDE AMARILLO ROJO	OPERACIONES	Mensual	OPERACIONES	SOSTENIMIENTO
Procesos estandarizados, eficientes y escalables	Llegar a la excelencia operacional / entregar de la mejor manera el valor al cliente	P4	Eficiencia en el ciclo expedición de paz y salvos	Monitorear la eficiencia en el proceso de expedición de paz y salvo	Tiempo Elaboración / Tiempo Expedición Total	20%	20% VERDE 10% AMARILLO 5% ROJO	OPERACIONES	Mensual	OPERACIONES	SOSTENIMIENTO
Procesos estandarizados, eficientes y escalables	Llegar a la excelencia operacional / entregar de la mejor manera el valor al cliente	P5	Ampliación medios de pago	Observar la ampliación de formas de pago como redes bancarias, medios electrónicos entre otras.	% crecimiento formas de pago	80%	60%-100% VERDE 40%-60% AMARILLO 0%-40% ROJO	OPERACIONES	Semestral	PROYECTOS ESPECIALES	SOSTENIMIENTO
Procesos estandarizados, eficientes y escalables	Llegar a la excelencia operacional / fortalecer relaciones con el sector financiero	P6	Porcentaje bancos atendidos	Medir la gestión con los proveedores de cartera	Bancos Atendidos/Total Bancos	80%	60%-100% VERDE 40%-60% AMARILLO 0%-40% ROJO	PRESIDENCIA	Semestral	PRESIDENCIA	CRECIMIENTO
Procesos estandarizados, eficientes y escalables	Llegar a la excelencia operacional / fortalecer relaciones con el sector financiero	P7	Efectividad compras de cartera	Medir la efectividad en las licitaciones de cartera, a la vez que la calidad de las valoraciones	Compras de cartera efectivas / cantidad de procesos en los que se participa	70%	60%-100% VERDE 40%-60% AMARILLO 0%-40% ROJO	PRESIDENCIA	Semestral	PRESIDENCIA	CRECIMIENTO
Procesos estandarizados, eficientes y escalables	Llegar a la excelencia operacional / fortalecer relaciones con el sector financiero	P8	Efectividad consecución fondos	Medir la efectividad con la que se consiguen los fondos	Fondeadores concretados / fondeadores negociados	70%	60%-100% VERDE 40%-60% AMARILLO 0%-40% ROJO	PRESIDENCIA	Semestral	PRESIDENCIA	CRECIMIENTO
Procesos estandarizados, eficientes y escalables	Aumentar efectividad en la gestión comercial / adquirir y retener los clientes más rentables	P9	Cientes localizados	Monitorear la eficiencia en los procesos de localización	Cientes localizados / Cientes asignados	80%	80% VERDE 50% AMARILLO 20% ROJO	SAB2	Mensual	COMERCIAL	SOSTENIMIENTO
Procesos estandarizados, eficientes y escalables	Aumentar efectividad en la gestión comercial / adquirir y retener los clientes más rentables	P10	Llaves al 100%	Hacer seguimiento sobre el buen uso de las llaves como método para recoger información del cliente	Número de errores según el control establecido	10%	10% VERDE 50% AMARILLO 70% ROJO	SAB2	Mensual	COMERCIAL	SOSTENIMIENTO
Procesos estandarizados, eficientes y escalables	Aumentar efectividad en la gestión comercial / adquirir y retener los clientes más rentables	P11	Acuerdos legalizados	Revisar que los acuerdos cerrados sean legalizados por medio de los documentos correspondientes	Acuerdos por Legalizar/Acuerdos Periodo	20%	0%-20% VERDE 20%-40% AMARILLO 40%-100% ROJO	SAB2	Mensual	COMERCIAL	SOSTENIMIENTO
Procesos estandarizados, eficientes y escalables	Aumentar efectividad en la gestión comercial / lograr negociaciones eficientes	P12	Tiempo de negociación	Medir el tiempo que toma una negociación entre el asesor comercial y el cliente, desde su inicio hasta su cierre	Tiempo promedio negociación	Indefinida	VERDE AMARILLO ROJO	SAB2	Mensual	COMERCIAL	SOSTENIMIENTO
Procesos estandarizados, eficientes y escalables	Aumentar efectividad en la gestión comercial / lograr negociaciones eficientes	P13	Efectividad gestión comercial	Monitorear el desempeño de los asesores teniendo en cuenta el número de clientes reales	Cientes Solucionados Periodo / Localizados Periodo	80%	60%-100% VERDE 40%-60% AMARILLO 0%-40% ROJO	SAB2	Mensual	COMERCIAL	SOSTENIMIENTO
Procesos estandarizados, eficientes y escalables	Aumentar efectividad en la gestión comercial / lograr negociaciones eficientes	P14	Costo-beneficio asesor	Medir la rentabilidad de los asesores comerciales	Recaudo Promedio Asesor - Costo Promedio Asesor / Costo Promedio Asesor	150%	150% VERDE 50%-150% AMARILLO 0%-50% ROJO	SAB 2 / CONTABILIDAD	Mensual	PROYECTOS ESPECIALES	SOSTENIMIENTO
Procesos estandarizados, eficientes y escalables	Desarrollar nuevos productos y servicios	P15	Potencial originación	Hacer seguimiento sobre los clientes potenciales que pueden ser objeto de originación	Cientes Potenciales Originación/Total Cientes Solucionados	10%	10% VERDE 5% AMARILLO 0% ROJO	PROYECTOS ESPECIALES	Trimestral	PROYECTOS ESPECIALES	SOSTENIMIENTO

## Anexo 6: FICHA INDICADORES. Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE											
Colaboradores de talla mundial motivados y con conocimientos e información precisa y oportuna	Fortalecer capital humano / contratar, reconocer y retener los grandes colaboradores	A1	Rotación Personal	Hacer seguimiento sobre la periodicidad de entrada y retirada, sobre todo de los colaboradores	Cantidad de egresos / personal promedio	Indefinida	VERDE AMARILLO ROJO	CONTABILIDAD	Bimestral	CONTABILIDAD	CRECIMIENTO
Colaboradores de talla mundial motivados y con conocimientos e información precisa y oportuna	Fortalecer capital humano / contratar, reconocer y retener los grandes colaboradores	A2	Antigüedad promedio nómina	Observar la antigüedad del personal de todas las áreas teniendo en cuenta el tiempo que lleva la empresa	Tiempo promedio nómina en Refinancia S.A. empleados actuales	Indefinida	VERDE AMARILLO ROJO	CONTABILIDAD	Bimestral	CONTABILIDAD	CRECIMIENTO
Colaboradores de talla mundial motivados y con conocimientos e información precisa y oportuna	Fortalecer capital humano / contratar, reconocer y retener los grandes colaboradores	A3	Bonificaciones por equipo	Observar la cantidad de colaboradores que ganan comisión variable para tener una percepción del desempeño del capital humano	Asesores bonifican por equipo / Total Asesores por Equipo	50%	50%-100% VERDE 20%-50% AMARILLO 0%-20% ROJO	CONTABILIDAD	Bimestral	CONTABILIDAD	SOSTENIMIENTO
Colaboradores de talla mundial motivados y con conocimientos e información precisa y oportuna	Fortalecer capital humano / capacitar y desarrollar habilidades	A4	Impacto capacitación	Hacer seguimiento sobre el impacto en el capital humano según la capacitación otorgada	Inversión en capacitación / Número de asensos	Indefinida	VERDE AMARILLO ROJO	CONTABILIDAD	Trimestral	PROYECTOS ESPECIALES	SOSTENIMIENTO
Colaboradores de talla mundial motivados y con conocimientos e información precisa y oportuna	Fortalecer capital humano / capacitar y desarrollar habilidades	A5	Margen rentabilidad nómina	Hacer seguimiento sobre la participación de la nómina en el total de ingresos	Total ingresos - total costo nómina / Total ingresos	35%	35%-100% VERDE 20%-35% AMARILLO 0%-20% ROJO	CONTABILIDAD	Trimestral	CONTABILIDAD	SOSTENIMIENTO
Colaboradores de talla mundial motivados y con conocimientos e información precisa y oportuna	Fortalecer capital humano / capacitar y desarrollar habilidades	A6	Nómina con educación superior / postgrados	Tener una percepción de los conocimientos de la nómina	Nómina con educación superior, postgrados /Total nómina	85%	85%-100% VERDE 50%-85% AMARILLO 0%-50% ROJO	PROYECTOS ESPECIALES	Trimestral	PROYECTOS ESPECIALES	SOSTENIMIENTO / CRECIMIENTO
Colaboradores de talla mundial motivados y con conocimientos e información precisa y oportuna	Consolidar capital de información	A7	% Utilización Capacidad Tecnológica	Hacer seguimiento de la utilización de la capacidad tecnológica instalada, enfocado en la utilización de los servidores	% Utilización Capacidad Tecnológica	Indefinida	VERDE AMARILLO ROJO	TECNOLOGÍA	Mensual	TECNOLOGÍA	SOSTENIMIENTO
Colaboradores de talla mundial motivados y con conocimientos e información precisa y oportuna	Consolidar capital de información	A8	Crecimiento Tecnológico en Infraestructura	Monitorear el crecimiento de la infraestructura tecnológica	% Crecimiento en Infraestructura tecnológica	Indefinida	VERDE AMARILLO ROJO	TECNOLOGÍA	Mensual	TECNOLOGÍA	SOSTENIMIENTO
Colaboradores de talla mundial motivados y con conocimientos e información precisa y oportuna	Consolidar capital de información	A9	Crecimiento Tecnológico en Información	Monitorear el crecimiento en aplicaciones, software	% Crecimiento en Información	Indefinida	VERDE AMARILLO ROJO	TECNOLOGÍA	Mensual	TECNOLOGÍA	SOSTENIMIENTO
Colaboradores de talla mundial motivados y con conocimientos e información precisa y oportuna	Fortalecer cultura y capital organizacional asegurar comunicación, conciencia y alineación de la estrategia	A10	Alineación objetivos BSC	Monitorear la alineación de la organización con la estrategia	% de empleados con objetivos personales ligados al BSC	Indefinida	VERDE AMARILLO ROJO	BSC, Objetivos empelados	Mensual	PROYECTOS ESPECIALES	CRECIMIENTO
Colaboradores de talla mundial motivados y con conocimientos e información precisa y oportuna	Fortalecer cultura y capital organizacional asegurar comunicación, conciencia y alineación de la estrategia	A11	Conciencia estratégica	Monitorear la conciencia de la misión, visión y valores de los empleados de Refinancia S.A.	% de empleados que entiende e identifica las prioridades estratégicas de la empresa	Indefinida	VERDE AMARILLO ROJO	Encuesta sobre conciencia estratégica	Mensual	PROYECTOS ESPECIALES	CRECIMIENTO
Colaboradores de talla mundial motivados y con conocimientos e información precisa y oportuna	Fortalecer cultura y capital organizacional asegurar comunicación, conciencia y alineación de la estrategia	A12	Alineación activos	Monitorear la alineación de la organización con su propósito según la función de sus activos	Activos no operacionales / total activos	10%	0%-10% VERDE 10%-20% AMARILLO 20%-100% ROJO	Balance general	Mensual	CONTABILIDAD	CRECIMIENTO
Colaboradores de talla mundial motivados y con conocimientos e información precisa y oportuna	Fortalecer cultura y capital organizacional valorar liderazgo e incentivar la competencia sana en base a los valores	A13	Reuniones energización	Hacer seguimiento sobre la asistencia de las reuniones de energización, reuniones que comunican, motivan y contagian la cultura y filosofía de la empresa	Número de ausencias promedio a reunión de energización / total reuniones	0%	0%-5% VERDE 5%-10% AMARILLO 10%-100% ROJO	PROYECTOS ESPECIALES	Mensual	PROYECTOS ESPECIALES	CRECIMIENTO
Colaboradores de talla mundial motivados y con conocimientos e información precisa y oportuna	Fortalecer cultura y capital organizacional valorar liderazgo e incentivar la competencia sana en base a los valores	A14	Liderazgo por iniciativas	Cuantificar el liderazgo por medio de iniciativas o propuestas implementadas	Sugerencias Implementadas / Empleado	Indefinida	VERDE AMARILLO ROJO	PROYECTOS ESPECIALES	Mensual	PROYECTOS ESPECIALES	CRECIMIENTO
Colaboradores de talla mundial motivados y con conocimientos e información precisa y oportuna	Fortalecer cultura y capital organizacional valorar liderazgo e incentivar la competencia sana en base a los valores	A15	Clima Laboral / Satisfacción Empleado	Medir la satisfacción del empleado con respecto a su clima laboral desde diferentes puntos clave	Evaluación satisfacción empleados	Indefinida	VERDE AMARILLO ROJO	Encuesta satisfacción empleados	Mensual	PROYECTOS ESPECIALES	CRECIMIENTO

REFINANCA S.A.  
CRONOGRAMA DE ACCIONES/PROYECTOS ESTRATEGICOS

ESTRATEGIA	PERSPECTIVA	OBJETIVO	COD. INDICADOR	INDICADOR	ACCION / PROYECTO	IMPACTO SOBRE EL INDICADOR	RESPONSABLE	RECURSOS	FECHA
			F11A	% Pagos Totales	Calcular Perdidas por cada plan de pago (PT, CP, REF.)		Proyectos Especiales		
			F2	%(Costos No Asignados)	Inicio: Calculamos con el 30% Posteriormente: Cargas de trabajo( Procesos y procedimientos - Costeo abc - Asignacion costos - PUC)				
				% Partidas Sin Identificar	Codigo Barras Clientes-Estrategia para que los clientes firmen acuerdos.				
			C3 % Ampliacion M	% Crec redes	Ampliacion mediante redes de recaudo empresarial (bancos), PSP, Medios electronicos (internet).				
					<b>Programa de capacitación en finanzas, negociación e informática</b>				
				informatica	consulta en línea				
					Implementar el mismo BSC				
				cultura	Lanzar mapa estrategico				

