

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA FIANZACREDITO  
INMOBILIARIO DE SANTANDER S.A.**



**JULIAN FABRIZIO PEREZ ROJAS  
JULY ANDREA ESPINOSA MENDOZA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
GERENCIA ESTRATÉGICA  
BUCARAMANGA  
MAYO - 2014**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA FIANZACREDITO  
INMOBILIARIO DE SANTANDER S.A.**



**JULIAN FABRIZIO PEREZ ROJAS**

**JULY ANDREA ESPINOSA MENDOZA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título  
Especialista en Gerencia Estratégica**

**TUTOR:**

**ÁLVARO RAMÍREZ RESTREPO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**GERENCIA ESTRATÉGICA**

**BUCARAMANGA**

**MAYO – 2014**

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bucaramanga, Mayo de 2014

## Tabla de Contenido

Tabla de Contenido .....	4
Lista de tablas .....	6
Lista de Gráficas .....	7
Capítulo 1 .....	8
1.1 Resumen.....	8
1.2 Introducción .....	8
1.3 Definición del Problema .....	11
1.4 Justificación .....	14
1.5 Objetivos.....	16
1.5.1 Objetivo General .....	16
1.5.2 Objetivos Específicos .....	16
Capítulo 2.....	17
2.1 Marco Teórico.....	17
2.2 Marco Conceptual.....	21
2.3 Marco Metodológico.....	25
Capítulo 3: Definición del Sistema.....	29
3.1 Estado del Arte y Tendencias Mundiales .....	29
3.2 Misión .....	36
3.3 Visión .....	36
3.4 Valores Corporativos .....	36
3.5 Matriz de Macrosegmentación.....	37
Capítulo 4: Análisis del Sistema.....	38
4.1 Análisis de la Competitividad .....	38
4.1.1 Árbol de Competencias de Marc Giget.....	38
4.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	40
4.1.3 Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	42
4.2 Análisis de la Atractividad .....	43

4.2.1	Marco PESTEL.....	43
4.2.2	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	45
4.2.3	Cinco Fuerzas de Porter.....	47
4.3	Análisis Estructural del Sistema.....	50
4.3.1	Análisis de las Variables Estratégicas .....	50
4.4	Análisis de las Áreas Funcionales.....	60
Capítulo 5: Análisis de Juego de Actores .....		63
5.1	Construcción de Campos de Batalla .....	63
5.2	Análisis de Convergencia – Conflictividad Objetivos.....	68
5.3	Poder de los Actores.....	69
5.4	Ambivalencia .....	71
Capítulo 6: Análisis de Futuros .....		73
6.1	Análisis Morfológico .....	73
6.2	Escenarios .....	74
6.3	Método Delphi .....	76
Capítulo 7: Formulación Estratégica .....		80
7.1	Estrategias Genéricas .....	80
Capítulo 8: Implementación Estratégica.....		82
8.1	Mapa Estratégico.....	82
8.2	Cuadro de Mando Integral .....	83
8.3	Iniciativas .....	85
8.4	Matriz Afinidad / Impacto.....	88
8.5	Estimación Presupuesto .....	90
Capítulo 9: Conclusiones .....		93
Trabajos citados .....		94
Capítulo 11: Anexos .....		95

### Lista de tablas

TABLA 1: TENDENCIA DE VIVIENDA REGIÓN ORIENTAL.	35
TABLA 2: ÁRBOL DE COMPETENCIAS DE MARC GIGET.	38
TABLA 3: MATRIZ MEFI.	40
TABLA 4: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.	42
TABLA 5: PESTEL.	44
TABLA 6: MATRIZ MEFE.	45
TABLA 7: CINCO FUERZAS DE PORTER.	47
TABLA 8: ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA.	50
TABLA 9: VARIABLES MICMAC	51
TABLA 10: MICMAC.	53
TABLA 11: CARACTERÍSTICAS MATRIZ MICMAC.	54
TABLA 12: MATRIZ SUMATORIAS INFLUENCIAS DIRECTAS.	56
TABLA 13: MATRIZ SUMATORIA INFLUENCIAS INDIRECTAS.	58
TABLA 14: VARIABLES CLAVES.	60
TABLA 15: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	64
TABLA 16: ACTORES SOBRE OBJETIVOS 3MAO.	65
TABLA 17: CONVERGENCIA ACTORES.	68
TABLA 18: PODER DE LOS ACTORES.	69
TABLA 21: ANÁLISIS MORFOLÓGICO.	73
TABLA 19: CALIFICACIÓN POR EXPERTOS.	77
TABLA 20: RESULTADOS DELPHI.	77
TABLA 22: CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	83
TABLA 23: INICIATIVAS.	85
TABLA 24: MATRIZ AFINIDAD - IMPACTO.	88
TABLA 25: PRESUPUESTO.	90

## Lista de Gráficas

GRÁFICA 1. CENSO DE VIVIENDA	33
GRÁFICA 2: TIPO DE VIVIENDA	33
GRÁFICA 3: TENDENCIA DE VIVIENDA	34
GRÁFICA 5: MEFI	41
GRÁFICA 6: MEFE	46
GRÁFICA 7: MAPA DE INFLUENCIAS Y DEPENDENCIAS DIRECTAS	55
GRÁFICA 8: HISTOGRAMA 3MAO	65
GRÁFICA 9: BALANZA DE POSICIONES 1.	66
GRÁFICA 10: BALANZA DE POSICIONES 2.	67
GRÁFICA 11: BALANZA DE POSICIONES 3.	67
GRÁFICA 12: GRÁFICO DE CONVERGENCIAS ENTRE ACTORES.	69
GRÁFICA 13; PLANO DE INFLUENCIAS Y DEPENDENCIAS ENTRE ACTORES.	70
GRÁFICA 14: HISTOGRAMA DE LA AMBIVALENCIA ENTRE ACTORES.	72
GRÁFICA 15: MAPA ESTRATÉGICO.	82

## Capítulo 1

### 1.1 Resumen

En un mundo en permanente mutación en que las fuerzas del cambios trastocan constantemente, la inercia y los hábitos organizacionales; se ve la necesidad de que las organizaciones tengan muy claramente definido y puedan aplicar la estrategia planeada, por lo cual el presente proyecto de investigación se enfocará en el estudio y análisis de posibles líneas de actuaciones futuras, a través de la utilización de herramientas administrativas, estructuradas, con método de estudio mixto a fin de no solo conocer los resultados cuantitativos que aportará, si no los efectos cualitativos que tendrá como resultado la aplicación de la prospectiva estratégica.

Por consiguiente se plantea el problema objeto de estudio, el objetivo general y los objetivos específicos que se pretenden alcanzar, el análisis del diagnóstico estratégico, análisis de futuros probables y posibles, Juego de Actores, formulación e implementación de la estrategia diseñada para la compañía Fianzacredito Inmobiliario de Santander S.A.

### 1.2 Introducción

Actualmente nos encontramos expuestos a los constantes cambios que existen en el sector económico, debido a la globalización mundial, a los adelantos tecnológicos en las áreas de la ciencia, la administración y la investigación. Son estos factores los que obligan a mejorar incisivamente al interior de una organización cualquiera que sea su objetivo comercial o de la prestación de servicios. Ante estos antecedentes es necesario y absolutamente obligatorio,

generar nuevos y grandes cambios en las organizaciones que permitan ser competitivos en un mercado dispuesto a mejorar, para así lograr todos los objetivos planeados.

El objetivo central de dicha investigación es diseñar el Plan Prospectivo Estratégico para la empresa Fianzacredito Inmobiliario de Santander S.A., que le permita generación de valor y permanencia en el tiempo. Este trabajo le brindara valiosa información a la organización porque le permitirá moldear todas sus estrategias a favor de cumplir con las metas establecidas y soñadas tanto por sus accionistas como por sus empleados. Por otro lado ayudará a la organización a que todas las personas que conforman o hacen parte de dicha organización entiendan y aporte al proceso de Direccionamiento Estratégico.

Este documento es el proyecto de grado de un grupo de alumnos de la Especialización de Gerencia Estratégica de la Universidad de La Sabana sede Bucaramanga, como requisito para optar el título, como evidencia del proceso de formación y conocimientos adquiridos por sus estudiantes. Para el presente proyecto de se pretende utilizaran las herramientas administrativas y gerenciales aprendidas dentro del proceso académico, el cual para este caso, en donde se lleva a la práctica todo este proceso vivido aplicando a la empresa Fianzacredito Inmobiliario de Santander S.A.

En consecuencia de desea desarrollar un modelo estructurado de Planeación Estratégica, entendiéndose, esta herramienta del proceso administrativo como una de las más importantes para garantizar un margen representativo de éxito de la organizaciones, la cual a su vez está fundamentada en la estrategia definida a grandes rasgos como un conjunto de acciones que deben ser planificadas de manera sistemática, allí la importancia intrínseca en la planeación de encontrar la necesidad de anticipar el futuro, a fin de identificar posibles riesgos como también

los beneficios, las oportunidades y las consecuencias de todo este escenario que se empieza a crear.

En los últimos años los procesos de planeación estaban sujetos en la mayoría de organizaciones a conocimientos dados meramente por la experiencia, la intuición y hasta a veces por la misma suerte. En medio del cambio mundial en donde quien no esté preparado y dispuesto a avanzar y desarrollarse cada vez más en sus quehaceres, comienza a quedarse de la evolución del mercado y no meramente por un capricho si no por efecto propio de la ley de siembra y cosecha, expuesto que si no se siembra visión difícilmente se cosecha la misión.

Con el proyecto a desarrollar en la empresa Fianzacredito Inmobiliario se busca inicialmente lograr su incorporación al proceso administrativo que actualmente viene trabajando la organización con la fiel intención de contribuir al sano desarrollo de estrategias que le van a permitir a la organización fortalecer su competitividad y el cumplimiento de sus objetivos organizacionales dispuestos por sus accionistas y cuerpo directivo.

No proponemos que el presente trabajo pueda ser implementado en cualquier tipo de organización dado que goza de exclusividad para la empresa objeto del presente estudio, no obstante es de vital importancia resaltar el modelo puede ser una guía para las empresas que deseen estar a la vanguardia no solo de las herramientas administrativas en sus procesos si no que deseen marcar una diferencia en sus procesos.

### 1.3 Definición del Problema

Bucaramanga como la ciudad capital del oriente colombiano, desde hace unos años viene en proceso de desarrollo afianzándose en sus aspectos críticos por mejorar, de los cuales las gobernaciones y alcaldías del departamento han orientado esfuerzos para la neutralización de aquellos ejes que hacían que los empresarios locales, nacionales e internacionales guardaran recelo a la hora de invertir capitales en la ciudad, no obstante ante el avance en el desarrollo de programas que fortalezcan la convivencia y seguridad ciudadana, la correcta disposición de ordenamiento territorial, la gestión en el fortalecimiento de la movilidad tanto peatonal como vial y la mejora en la infraestructura urbanística de la ciudad ha llevado a lograr que la sostenibilidad social y económica de la capital santandereana sea un mercado atractivo y en continuo crecimiento.

El desarrollo urbanístico ha ido de la mano con el desarrollo competitivo de la región con la llegada de grandes capitales a la ciudad de distintos tipos de empresas y esquemas de negocios, las cuales vienen a posicionarse y a competir contra los empresarios locales que actualmente participan en el mercado, toda esta situación ha generado la necesidad que empresas como Fianzacredito Inmobiliario garantice y respalde la adquisición y toma en arriendo de muchos inmuebles al servicio de estas grandes empresas que ya están en nuestra ciudad.

Así mismo al crecer la economía local, directamente proporcional, su población es mucho mayor y se hace más evidente la necesidad de unidades habitacionales para cada trabajador, lo cual también es una necesidad en constante crecimiento, dando una mirada un poco más allá de lo local, en su contexto regional vemos que el departamento de Santander según el (DANE, 2012) es considerado como la cuarta economía más importante entre las seis regiones del país;

en los resultados del comportamiento del Producto Interno Bruto, Santander registró una variación en el año 2011 positiva del 4.6%, comparado con el año anterior, mientras que el aumento Nacional fue del 5.9% en el mismo periodo.

El sector de la construcción tiene una participación en el Producto Interno Bruto de Santander para el 2012, el 15.6%, según publicación de la **(Bucaramanga, 2013)** , razón por la cual dicha rama puede considerarse muy importante en el contexto macroeconómico para el departamento de Santander, basta con hacer un recorrido al área metropolitana de Santander que está conformada por Bucaramanga, Piedecuesta, Floridablanca y Girón, para darse cuenta que existe una tendencia a la ampliación y fortalecimiento de la actividad inmobiliaria, tal como lo refleja el continuo desarrollo de construcciones nuevas destinadas a vivienda o al comercio.

Las licencias de construcción aprobada en el primer semestre del año 2013 fueron de 564.737 m<sup>2</sup>, registrando un crecimiento de 25.3% comparado con el año anterior, lo que es una prueba que este crecimiento es una variable externa que favorece el fortalecimiento de Fianzacrédito Inmobiliario de Santander, por consiguiente la organización está obligada a volverse más competitiva a adoptar una mentalidad estrategia que le ayude a identificar sus competencias esenciales para brindar mejores servicios con el fin de fidelizar y captar cada vez más clientes.

Es claro para la organización Fianzacrédito que a causa de este fenómeno se ha creado más competidores en el mercado, llevando a la empresa a identificar la necesidad de desarrollar nuevas estrategias de negocios, para lograr ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo y como consecuencia tener una alta diferenciación y ser más rentables que sus competidores.

La implementación de estos nuevos cambios en el entorno ha obligado a la empresa a realizar análisis internos y externos para poder cambiar a nuevas tecnologías, nuevos procesos de negocio y de esta forma cubrir de una manera más eficiente las necesidades de sus clientes sin olvidar sus objetivos empresariales. Aunado lo anterior es de primera necesidad para Fianzacredito Inmobiliario establecer un plan estratégico que le permita orientar sus esfuerzos hacia el cumplimiento del objetivo básico financiero y la permanencia en el mercado, como también conocer que otras alternativas de mercado puede o podría desarrollar.

Es por esto que se han inclinado por alcanzar un direccionamiento estratégico a través de una herramienta que permita conocer cuál ha sido la historia que lleva al planteamiento del problema, puesto que si bien es cierto, si no se conoce el pasado y las experiencias vividas como organización es muy posible que el planteamiento objetivo de este estudio pueda ser ambiguo, para lo cual se implementará la teoría de la prospectiva a través de la cual se busca un enfoque proactivo entendiéndose por este como una actitud en que Fianzacredito asume el pleno control de su conducta de modo activo.

Lo anterior implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto. La proactividad a la cual Fianzacredito desea apuntarle no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer utilizando como principal herramienta la prospectiva para el planteamiento del plan estratégico.

## 1.4 Justificación

Para Fianzacredito Inmobiliario de Santander S.A es muy importante identificar cuáles son las posibles líneas de actuación futura, puesto que a través de ellas, se debe orientar sus esfuerzos para garantizar la generación de valor a sus accionistas y permanencia en el tiempo según las opciones de mejora que este proceso arroje el proceso de la prospectiva estratégica.

Inicialmente la organización podrá identificar mediante un árbol de competencias que fortalezas y debilidades tiene en toda su cadena de valor, priorizando así sus principales ejes de mejora, en donde a través de otra herramienta que ofrece la prospectiva como lo es la matriz de evaluación de factores internos y un análisis de atractividad para el mercado podrá priorizar sus amenazas, oportunidades externas, sus debilidades y fortalezas internas generando así, una mirada espacial a la realidad actual de Fianzacredito en su contexto actual de mercado creando así las variables de entrada para diseñar su matriz de perfil competitivo y conocer en comparación con este entorno sus fortalezas respecto a sus competidores.

Una vez obtenida esta información Fianzacredito conocerá también cual es la relación directa e indirecta de ciertas variables y cuales juegan un papel principal lo cual dará las primeras luces sobre su futura orientación de esfuerzos puesto que se conocerá que situaciones influyen más unas sobre otras y sobre este consolidado de información conocer quiénes son realmente sus clientes y cuál será su propuesta de valor con ellos, de la cual se desprenderá el establecer cómo va a entregar esta propuesta y sobre todo definir como lo promete la prospectiva estratégica si requiere o no por ejemplo de la creación de un nuevo canal de entrega a sus clientes.

Sobre el anterior principio está dado este proyecto de planeación estratégica consistente en proveer y crear aliados estratégicos que fortalezcan y apoyen la creación del canal e

implementación de mejoras, estimando claramente cuáles son los ingresos que contribuirán al objetivo básico financiero de Fianzacredito , y los recursos y capacidades que demandara la construcción de la propuesta de valor, determinado así cuales son los pasos y actividades claves junto con sus aliados estratégicos para la ejecución de la propuesta de valor.

Una vez recopilada y definida la información de entrada para el funcionamiento de las nuevas líneas de actuación futuras se establece formalmente el modelo de creación de propuesta de valor desde las perspectivas de los accionistas, clientes, procesos internos, gente y otros lo cual llevara a conformar los posibles de escenarios de participación de la compañía y conocer las tendencias que podrán afectar el futuro de Fianzacredito ante el contexto del mercado en el cual se encuentra actualmente.

Establecer escenarios que como en todo proceso pueden ser favorables, desfavorables o se puede hallar una simple tendencia hacia lo que se prospecta de futuro midiendo sus probabilidades de ocurrencia mediante la utilización del método Delphi el cual será definido en el momento que la Junta Directiva de la organización decida implementar el presente trabajo investigativo, para lo cual se establecerá el diseño de un cuadro de mando integral donde se establecerán las decisiones tomadas finalmente y que dirigirán el futuro de la organización.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Diseñar el Plan Prospectivo Estratégico para la empresa Fianzacredito Inmobiliario de Santander S.A., que le permita generación de valor y permanencia en el tiempo.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis de la definición del sistema con el fin de evaluar y reestructurar de acuerdo al futuro deseado de los accionistas y empleados.
- Desarrollar un diagnóstico completo de la empresa frente a su entorno en su totalidad con el fin de determinar factores claves y estratégicos que ayuden a mejorar el sistema.
- Establecer escenarios en donde se pueda proyectar la empresa a futuro con el fin de dirigir a la organización hacia el horizonte deseado y reducir la incertidumbre, esto con el fin de estructurar un direccionamiento estratégico para la organización.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco Teórico

Fianzacredito inmobiliario de Santander una empresa dedicada a la prestación de servicios de fianza que desde hace más de 30 años adquiere los compromisos económicos que contraen los arrendatarios de la creciente demanda de inmuebles en el país y con mayor auge en ciudades en rápido crecimiento como lo es el área metropolitana de la ciudad de Bucaramanga ante las arrendadoras que por su trayectoria desde hace muchos más años antes que existiera Fianzacredito ya adquirirían compromisos a todo riesgo con los crecientes dueños de los inmuebles en la ciudad Bonita de Colombia.

Y si bien es cierto aunque hoy en día difícilmente una persona natural o jurídica se atreve a arriesgar su patrimonio o activos por otra persona de las características que anteriormente describimos, este ha sido uno de los retos que Fianzacredito ha decidido enfrentar bajo la creación de estrechos vínculos de confianza principalmente con sus clientes externos, sus usuarios de los servicios y sobre todo con su equipo humano de trabajadores que hacen posible que hoy el área metropolitana de Bucaramanga goce de buenas condiciones de salud en cuanto a confianza en los negocios de arrendamiento gracias a la clara misión establecida y por medio de la cual se creó Fianzacredito inmobiliario de Santander.

Y es que asegurar desde todo punto de vista legal y económico a sus clientes el ingreso mensual que cada uno espera recibir como resultado de sus negocios de administración de arrendamientos inmobiliarios es una gran tarea que no muchos asumen, puesto que el cumplimiento en los pagos que cada usuario de los servicios de arrendamiento se compromete al

firmar con las arrendadoras correspondientes y clientes de Fianzacredito no es una decisión fácil de tomar, no obstante el cumplimiento en los compromisos que la compañía ha asegurado mantener a todos sus clientes le permiten generar ese ambiente de confianza en el mercado santandereano y en las zonas del país en las cuales se ha ido dando a conocer con este modelo de negocio, del cual no solo consta de decisión si no de realmente tener un respaldo económico que le permita mantenerse en el mercado y sobre todo dar el estricto cumplimiento a las obligaciones que como organización pacta con cada uno de los clientes y usuarios de los servicios de fianza.

Y es que sin lugar a dudas una de las condiciones que han generado que este sea un modelo 9 negocio creciente es la confianza en el mercado a través del importante papel que Fianzacredito genera, es de total importancia reconocer que el buena salud económica y las buenas posiciones de desarrollo con las que la ciudad de Bucaramanga ha venido participando en los últimos años, se ha permitido que las grandes constructoras e inversionistas propios y extranjeros coloquen su mirada de desarrollo en la ciudad de Bucaramanga, los cuales han sido motores de para la mejora de las condiciones de calidad de vida con la cual se vive en una metrópoli como Bucaramanga, con un desarrollo de este servicio tan exitoso que se ha vuelto calidad de masificación, por lo cual Fianzacredito continua estableciendo estrechos lazos de confianza con arrendadoras de otras ciudades del país, que con seguridad un poco expectantes al inicio ha sido un gran éxito de desarrollo para los procesos que cada una trabaja u opera según sea su zona de influencia.

Sin lugar a dudas una actividad tan poco reconocida y quizás un poco arriesgada, y por quien no decirlo que en sus inicios pudo ser tildada de liberal, y poco conservadora acorde a la tradicional cultura colombiana de dar en calidad de préstamo por así decirlo a cambio de un reconocimiento o dadiva que para nuestros tiempos se puede traducir en económica es que ya es uno de los principales medios no solo de subsistencia si no de generar riqueza al pueblo

colombiano, y porque no decirlo en especial de la ciudad en Bucaramanga, de la cual en sus inicios era una barbaridad cobrar como los abuelos de nuestra región bajo una pregunta que a la vez era respuesta ,reniego y señal de desacuerdo a su vez ¿Por qué eso tan caro?

Y es que es cierto, hace menos de 15 años a alguna persona se le ocurría tan siquiera vender una propiedad estrato 3 con una excelente ubicación no solo por su infraestructura, sus espacios y zonas verdes, además de sus muy pero muy buenos espacios y distribución en valores por encima de la media para ese tiempo, es decir alrededor de unos 70 millones de pesos, era una locura total, aun mas cuando se tratara en sí mismo de cobrarle a alguien por que viviera en su casa por un precio más alto de lo que normalmente se había conseguido en la tradicional cultura colombiana.

Y si bien es cierto, este ha sido un modelo de generación de riqueza que directa o indirectamente se han beneficiado todas las familias colombianas, puesto que al elevar los precios para compra de vivienda propia la cual ha sido poco impulsada por los gobiernos anteriores al presente sin que por eso estemos de acuerdo con todas las gestiones que se adelantan, fue precisamente este uno de los motores del aumento progresivo pero desafortunado por optimizar el recurso escaso como se mencionaría económicamente al dinero, pero que llevó y ha llevado a un mismo en la actualidad a que el colombiano promedio quiera vivir en arriendo, lo cual a medida que han ido pasando las generaciones que van experimentando estas experiencias de vivir bajo la modalidad de arriendo, cabe anotar que en su gran mayoría por la experiencia observada vuelcan sus opiniones y decisiones de vivienda hacia lograr ese anhelado premio que la cultura colombiana ha ido fortaleciendo de tener su vivienda propia, la cual discutiblemente en algunos casos podría asegurarse que puede ser la felicidad de unos, la maldición de otros, o los sin sabores de otros tantos, pero que de alguna forma con entereza muchos lo logran, y que al

superar estas etapas de la vida o mejor nombradas de la cultura colombiana misma, se desarrolla en ellos la ambición de presentarse más constantemente a estos retos a fin de superarlos una vez más, los cuales con franqueza son logrados, puesto que la experiencia desarrolla por el devenir diario enfrente las inconveniencias que desde el mismo gobierno nacional pueda presentarles en su camino de lograr una vez más este tipo de retos, desarrollando así no solo internamente en sus constructos como seres si no en su entorno propiamente descrito en todas las áreas de su vida, un legado de oportunidades a sus semejantes y cercanos, que con seguridad toman estas vivencias como tips para atreverse al logro y enfrentamiento inquebrantable al reto de lograr sus propios bienes raíces.

Es de anotar que lo anterior desemboca en la cadena económica del arrendamiento de inmuebles, en donde el ser humano por naturaleza misma siempre quiere tener más, y es por esto que entregan su confianza a empresas como Fianzacredito que les dé su respaldo en sus objetivos de crecimiento económico y personal.

Una vez dejando establecida claramente la razón de ser de Fianzacredito inmobiliario en su rol que desarrolla en el mercado, es de anotar que parte de su misión está muy orientada a la generación de una gestión orientada al cliente como lo describíamos en las páginas anteriores, si no también es importante el direccionamiento que actualmente enfoca en su cliente interno en su búsqueda incansable y determinada que sea personal realmente competitivo, y es que la competencia que busca desarrollar en su personal y que actualmente desarrolla dentro de su implementación de procesos de mejora continua es a través del desarrollo de técnicas de operación del negocio propias por ser líderes y pioneros en este ámbito del mercado de las finanzas a nivel nacional.

## 2.2 Marco Conceptual

**Dirección estratégica: (R., 2003)** “La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. (p.5)

**MACTOR: (Godet, 2000):** ... “el objetivo de la utilización del método Mactor es el de facilitar a un actor una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos” (p.73).

**Método Delphi: (Godet, 2000):** ... “poner de manifiesto convergencias de opinión y hacer emerger ciertos consensos en torno a temas precisos, mediante preguntas a expertos por medio de cuestionarios sucesivos” (p.84)

**Morfológico: (Godet, 2000):** ... “El análisis morfológico tiende a explorar de manera sistemática los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema” (p.80).

**Plan Estratégico: Kaplan, R. S. y Norton D.P (P., 2008)** “Un plan estratégico requiere la gestión coordinada de múltiples iniciativas en toda la empresa, incluidos los procesos que cruzan las diferentes funciones y unidades de negocios” (p.135).

**Matriz del Perfil Competitivo (MPC).**

La matriz de perfil competitivo identifica los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas., (Dario Sierra Arias, Junio 2013. Apuntes de clases).

**Definición de Prospectiva.**

Se puede concebir a la prospectiva como una disciplina que tiene como objeto el análisis del futuro, “tiempo al cual no hemos llegado todavía”, en palabras del Diccionario de la Real Academia Española Lengua, tiempo que nos puede reservar sorpresas si permitimos simplemente que ocurra por las fuerzas de los acontecimientos, pero que podrían realizarse de acuerdo con el interés si se toma la decisión de moldearlo desde ahora. De esta manera, tomamos en nuestras manos la incertidumbre de los acontecimientos administrándolos para nuestra conveniencia y a la medida de nuestras fuerzas. (Mojica, 2006, pág. 123).

**¿Qué es un escenario?**

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y por la serie de hechos que permiten pasar de la situación original a la situación futura.

La palabra “escenario” se utiliza excesivamente para calificar cualquier tipo de juego de hipótesis. Ahora bien, para que se pueda constituir un escenario, esas hipótesis deben reunir cinco condiciones simultáneamente: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia. (DURANCE, MICHEL GODET Y PHILIPPE, 2009, pág. 29).

### **Árbol de Competencias.**

La representación de una empresa en forma de árbol de competencias nació en ocasión de un análisis estratégico de las organizaciones japonesas. Como herramienta fue formalizada por M. Giget en los años ochenta. Nos permite responder satisfactoriamente a la pregunta: ¿Cuáles son nuestras Competencias Nucleares?

La principal ventaja de este útil es que intenta representar a la empresa en su totalidad sin reducirla a sus productos y mercados. En estos árboles las raíces (el saber hacer) y el tronco (capacidad de producción y servicios) son tan importantes como las ramas (líneas de productos y mercados) El objetivo es establecer las competencias distintivas de la organización (core competence), así como hacer un diagnóstico del árbol: fortalezas y debilidades de las raíces, el tronco y las ramas. (Eumed.net, 2013)

### **La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (Contreras, Dirección Estratégica, 2006, pág. Capítulo 6).

### **La matriz de evaluación de los factores internos (EFI).**

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las

fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. (Contreras, Dirección Estratégica, 2006, pág. Capítulo5)

### **El Balanced Scorecard.**

Induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

Como con cualquier concepto nuevo, existen seguidores, pero también detractores del mismo. El antecedente más reconocido del Balanced Scorecard es el Tableau de Bord surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios.

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser contruidos para apoyar la gestión, sólo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas. De hecho, los acercamientos eran de compañías muy específicas, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse. (Infoviews, 2013).

### **2.3 Marco Metodológico**

El personal competente de Fianzacredito y fielmente orientado a la satisfacción de sus clientes está compuesto por el conocimiento pleno de las actividades que cada uno desarrolla por lo cual el nivel de error que se le traslada al final del día al cliente mismo es atenuada por el entrenamiento y experiencia de cada uno de sus colaboradores, ofreciendo así mayores oportunidades mediante el establecimiento de espacios para la comunicación al interior de la organización por medio de la cual se logra retroalimentar en las diferentes direcciones organizacionales definidas la creatividad para el desarrollo de alternativas que satisfagan las necesidades que día a día y de forma constante dejan entrever los diferentes clientes con los cuales trabaja la organización.

Esta línea trazable mediante la cual Fianzacredito ha logrado el mantenimiento de sus corporados a través del ofrecimiento de espacios y oportunidades personales que favorezcan su desarrollo personal teniendo en cuenta al ser como parte fundamental de la organización mediante la puesta en práctica dirigida de las habilidades con las cuales cada persona cuenta y que mediante el desarrollo de sus labores puede colocar en práctica y llevar a niveles de mejora de los cuales muy pocos pueden dimensionar antes de iniciar esta etapa de crecimiento con la

organización todo siempre claramente definido como lo reza la ética profesional aplicable a cada una de las actividades que la organización permite participar y conocer a cada uno de sus colaboradores.

Aunado lo anterior, Fianzacredito inmobiliario de Santander ha decidido dar la oportunidad de dar continuidad a sus procesos de mejora continua mediante el recibo de un diseño de un plan estratégico que le permita visionar más allá de lo vidente hablándolo en términos empresariales, del cual al final del día contará con una matriz de segmentación mediante la cual podrá establecer desde el inicio claramente cuáles son los servicios que actualmente presta, a quien se los presta y como hace para entregar esos servicios a sus clientes, una vez definida claramente la actividad que realiza la organización y como lo hace, la organización procederá a identificarse a sí misma las debilidades que tiene mediante una matriz MEFI, como también su propia identificación de fortalezas mediante la utilización de una herramienta llamada matriz MEFE, una vez realizada esta actividad la organización procederá a organizar de una forma estructurada la información de sus procesos a través de un árbol de competencias mediante el cual se realizara la primera comparación demostrada de fortalezas y debilidades de la organización.

Como siguiente paso procederá al conocimiento de su situación respecto del entorno conforme a los datos hallados en las matrices MEFI y MEFE, resultados que se verán traducidos en una chocante pero trascendental matriz de perfil competitivo, con la cual se estará en capacidad de medirse respecto a la industria a través de un análisis de atractividad trabajado bajo el modelo de Porter, identificando así su posición de atractividad respecto de las barreras de entrada con las que cuenta el mercado actual, las barreras de salida, la rivalidad entre competidores, el poder de los compradores, como también el poder de los proveedores, y finiquitando su análisis con una mirada a la disponibilidad en el mercado de productos o

servicios sustitutos, y cerrando el tema con la revisión respecto de la injerencia que pueden tener las decisiones de gobierno.

Una vez recolectada esta información procede a establecer su posición nuevamente si es como debilidad o fortaleza frente a las casuísticas halladas a través de la utilización de una herramienta conocida como marco PESTEL.

De otro lado, es necesario realizar la calificación de las variables detectadas en la organización en una herramienta ofimática llamada MIC MAC, mediante la cual se realiza un análisis estructural y poder hallar las variables claves que le ayudaran a la organización a establecer su línea de dirección estratégica, respecto de la cual se interiorizara en la organización el por qué realmente son fortalezas o debilidades a través del análisis de factores claves revisando su injerencia y aporte a los objetivos de la organización.

Finalizada esta etapa, se confirmara que la organización está orientada bajo una misma línea de dirección realizando la medición de las posiciones de cada uno de los actores más relevantes en la operación y administración mediante el establecimiento de unos campos de batalla, hallando así las convergencias y divergencias presentadas entre los actores, conociendo así su poder y su nivel de continuidad o ambivalencia frente a los factores hallados y descritos, toda esta actividad enmarcada bajo el título de juego de los actores en el método MACTOR.

Una vez todos de acuerdo se establecerán las rutas a seguir mediante la aplicación del método Delphi, y concatenación de la inflación mediante un análisis morfológico a través del cual se esbozan claramente los objetivos, y las iniciativas requeridas y comprendidas como planes para llevar a cabo los objetivos.

Las metas que la organización ha detectado y definido seguir, permitiendo así el establecimiento de estrategias genéricas mediante la cual se establece la macro meta que la organización seguirá durante sus próximos años ó meses dependiendo de su compromiso con la mejora y seguimiento de las actividades realizadas y que se han confirmado a través de su matriz de afinidad e impacto.

Finalmente esta información será consolidada en un mapa estratégico, acompañado de una matriz que describe sus objetivos, metas e indicadores bajo los cuales se operara la organización en sus futuros más cercanos.

Para finalizar es necesario dar a conocer a la dirección el presupuesto necesario para la ejecución del proyecto, el cual se espera no estar enmarcado en un ambiente de apertura para la implementación de la estrategia de diferenciación.

## Capítulo 3: Definición del Sistema

### 3.1 Estado del Arte y Tendencias Mundiales

Aunque el sector inmobiliario es un sector que hoy en día es ampliamente sonado en el medio de los negocios por sus diferentes líneas de trabajo, hay una en especial quizás muy evidente pero muy poco explorada en el mercado de valores y quizás hasta del mismo sector financiero como lo es la empresas dedicadas al afianzamiento de predios para arriendo como en este caso lo trabaja actualmente la empresa Fianzacredito Inmobiliario, de la cual si bien es cierto actualmente existen cualquier cantidad de empresas dedicadas al negocio inmobiliario que se pelean una participación en el mercado local destinando amplias fuerzas de ventas y captación de inmuebles, hay una pequeña porción que podríamos denominar engranaje de seguridad para este sector y es aquellas empresas que en realidad no son muchas que se dedican a estudiar si los futuros arrendatarios cuentan con la capacidad económica de tomar un predio bajo su responsabilidad económica dependiendo de sus ingresos y gastos, para lo cual como lo mencionamos anteriormente no son muchas las empresas que se toman este trabajo ya que pocas empresas de afianzamiento inmobiliario de la cual Fianzacredito es la principal entre todas por trayectoria, ventas, personal y asociados marca la pauta en el mercado de las afianzadoras ya que estas pertenecen accionariamente a los mismos dueños de inmobiliarias, quienes al ver la oportunidad de mercado decidieron asociarse para fortalecer su mercado inmobiliario local y a su

vez blindar su negocio formando en su mayoría de inmobiliarias en Bucaramanga de la principal afianzadora de arrendamientos en la región.

No obstante no se puede desconocer que existen otras empresas dedicadas a la misma actividad, claro está que estas fueron parte de un desprendimiento de la estructura inicial accionaria de Fianzacredito, de la cual algunos de sus principales participantes decidieron formar una nueva organización orientada a satisfacer las mismas necesidades de mercado que Fianzacredito viene trabajando, con la diferencia que se llevó su propio mercado debido a la misma cultura de asociación entre dueños de inmobiliarias y con el firme propósito de generar mayores dividendos o rentabilidades para sus capitales.

Es de anotar que existen en el mercado algunas empresas que no precisamente están ofreciendo fianzas dado las condiciones de mercado local, si no que han creado un servicio de venta de pólizas de seguro, que por estos días son tan comunes en el mercado colombiano, de lo cual podemos anotar que la barrera de mercado que culturalmente se ha trazado funciona, y que ha llevado a las grandes multinacionales a pensarlo dos veces antes de iniciar una operación de este tipo en el mercado santandereano.

Teniendo en cuenta que nos encontramos en medio de un mercado de servicios, uno de los principales retos de las organizaciones en el sector es lograr la mayor captación posible de fianzas, puesto que cada una ya cuenta con profesionales especializados en la materia, en los cuales sus direcciones se apoyan en gestionar el mayor número posible de servicios a fin de disminuir los costos de operación y generar mayor utilidad a las organizaciones, por lo cual se repunta como uno de los principales ejes de estas organizaciones la diligencia en la gestión de los servicios puesto que las inmobiliarias en el sector uno de los principales motores es la captación

de inmuebles, los cuales deben ser arrendados en el menor tiempo posible para asegurar sus ingresos y así cumplir los objetivos básicos financieros de toda organización.

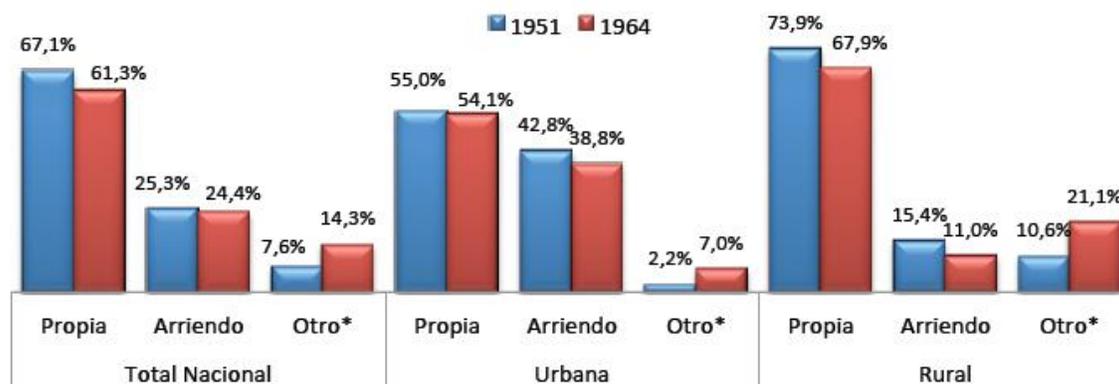
Otra de las principales razones para el sostenimiento en el tiempo es el capital económico requerido para ingresar al mercado, puesto que al ser una afianzadora en términos prácticos la empresa debe contar con todos los recursos económicos para respaldar en dado momento el monto del valor del arriendo de cada uno de sus afianzados por lo cual se evidencia que estamos hablando de altas sumas de dinero que serían destinadas mensualmente al respaldo de las fianzas, los cuales aseguran el sostenimiento del negocio inmobiliario tanto a las empresas encargadas de su captación y administración, como a cada uno de los propietarios de los inmuebles que mensualmente esperan recibir el valor pactado por concepto de arrendamiento del bien inmueble, y que si bien es cierto por estos días son uno de los motores de la economía no solo local si no colombiana en general, puesto que muchos de los colombianos del común que por su esfuerzo en años, o tiempo de trabajo logran adquirir una o más propiedades con el objetivo de rentar a través de estas sus capitales y muchas veces su único patrimonio.

El tipo de negocio que tenemos no es muy común, por lo cual el establecer el funcionamiento de una afianzadora no es muy fácil, puesto que serían diversas las opciones con las que se contaría para establecer un capital de trabajo que se requiere para la operación, por una parte podríamos pensar que cualquier carrera del área administrativa podría aplicar lo cual podría ser cierto y que no obstante se necesita algo más que un conocimiento meramente académico para penetrar este tipo de mercado, puesto que sumamente necesaria haber vivido una curva de aprendizaje en el mercado inmobiliario, financiero y asegurador, la cual no se alcanza de la noche a la mañana. Pero como no es de nuestro interés realizar un trabajo que deje lleno de dudas al lector, es de nuestro interés que básicamente para esta actividad requerimos de personal

con formación en ingeniería financiera, administración de empresas, mercadeo, y como no de un buen grupo de abogados con conocimientos sólidos en el sector asegurador y civil, pero más allá de eso se requiere de personal directivo y operativo dispuesto a servir a sus clientes internos y externos, y como no mencionarlos con una excelente atención y disposición para el cliente que permita vivir una experiencia agradable en una actividad financiera muy poco conocida, de la cual muchas de las personas de hoy en día por temor deciden entregar a manos de terceros las actividades de afianzamiento a fin de evitar conocer algo nuevo, que si bien es cierto no es común, no es nada que no sea comprensible con personal dispuesto como el que se cuenta en Fianzacredito Inmobiliario de Santander.

El Centro de Estudios de la Construcción y el Desarrollo Urbano y Regional CENAC es una entidad que realiza estudios e investigaciones del sector de la construcción e inmobiliario. Una de sus recientes publicaciones del día 30 de abril del 2014 titulada **(Regional, 2014)** ‘‘El Mercado de Arrendamiento Residencial de Colombia’’, es un estudio realizado con el fin de evaluar el comportamiento de la vivienda en Colombia desde los primeros censos realizados en la época de la colonia hasta el año 2012. Los resultados arrojados en los primeros censos se puede reconocer que la mayor población vivienda en residencias propias tanto en el sector real como urbano como en el sector real, como se puede observar en el siguiente gráfico:

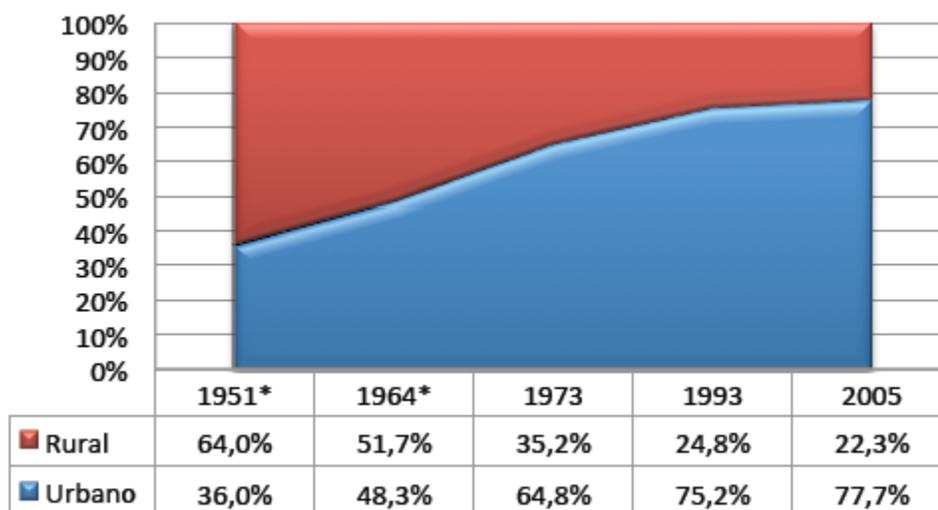
Gráfica 1. Censo de Vivienda



Fuente: CENAC

En la segunda mitad del siglo XX se evidencia un cambio en cuando a la zona en donde vive la mayor población, varios factores influyen en que los ciudadanos comiencen a radicar sus hogares en el sector urbano y que lleva a que las regiones sean más urbanizadas para poder cumplir con la demanda que se estaba presentando, lo anterior se puede evidenciar en el siguiente gráfico:

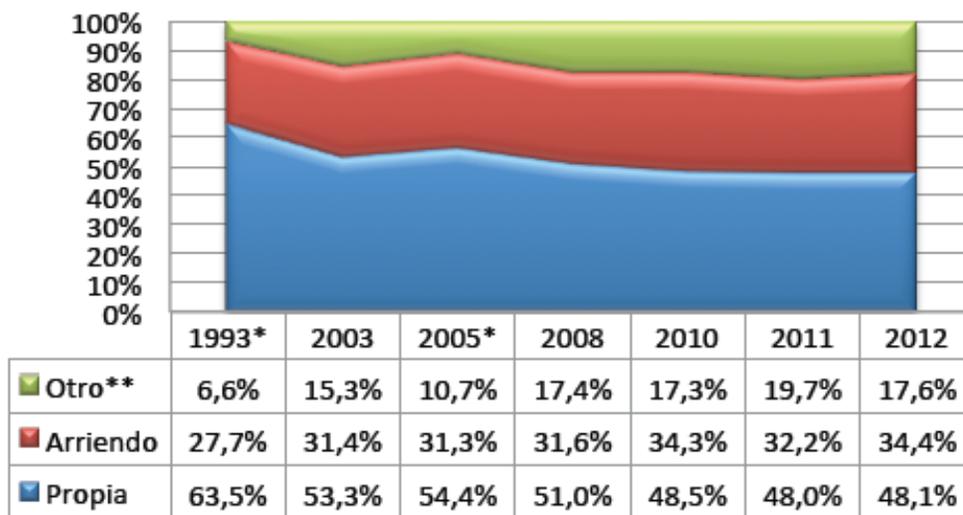
Gráfica 2: Tipo de Vivienda



Fuente: CENAC

Este comportamiento presentado influye en que la tendencia de la vivienda entre los años 2003 y 2012 vea reflejado una disminución en la cantidad de personas que viven en hogares propios y aumenta la cantidad de arrendatarios, por consiguiente este contexto impulsa al crecimiento del sector inmobiliario y con ello la oferta por diferentes asegurados y afianzadoras de seguros y fianzas de arrendamiento para asegurar el cumplimiento de los cánones, cuota de administración y servicios públicos a todas los propietarios de inmuebles consignados en las inmobiliarias. El siguiente grafico facilita observar el cambio:

Gráfica 3: Tendencia de Vivienda



Fuente: CENAC

Ya para finalizar se hace un estudio más detallado a cada una de las regiones de Colombia y nos enfocamos como lo muestra el gráfico siguiente, en la región oriental que incluye al departamento de Santander en donde se puede evidenciar que entre los años 2003 a 2012 el porcentaje de hogar propios tiene una tendencia a la baja inversamente proporcional a la

vivienda en arriendo que va aumentando. También se analiza que en el área urbana está concentrada la mayor cantidad de habitantes y estos vienen a la vez más en arriendo. Por lo contrario las personas que viven en al área rural están radicados en viviendas propias.

Tabla 1: Tendencia de Vivienda Región Oriental.

Año	Total de hogares	Propia	Arriendo	Otro
<b>Total</b>				
2003	1.937.541	50,6%	31,8%	17,6%
2008	2.149.970	51,0%	31,2%	17,9%
2010	2.299.299	50,2%	33,9%	15,9%
2011	No disponible	42,2%	33,1%	24,6%
2012	2.343.491	45,8%	36,4%	17,7%
<b>Cabecera</b>				
2003	1.309.458	48,3%	41,3%	10,3%
2008	1.503.536	51,2%	39,8%	9,0%
2010	1.656.107	48,6%	42,3%	9,1%
2011	1.680.483	42,9%	42,2%	15,0%
2012	1.647.796	44,3%	46,1%	9,6%
<b>Resto</b>				
2003	628.083	55,4%	11,8%	32,8%
2008	646.433	50,4%	11,1%	38,5%
2010	643.192	54,3%	12,1%	33,6%
2011	No disponible	40,7%	11,4%	47,9%
2012	695.696	49,5%	13,4%	37,2%

Fuente: CENAC

### 3.2 Misión

Fianzacredito Inmobiliario de Santander es una organización que presta servicios en la actividad inmobiliaria nacional, con énfasis en la fianza inmobiliaria, caracterizándose por ser una empresa altamente competitiva, eficaz y productiva, orientada al cliente y al mercado y con un recurso humano competente.

Es una empresa sólida, que retribuye a sus accionistas un alto valor agregado y está comprometida con su personal y el desarrollo de la Región.

### 3.3 Visión

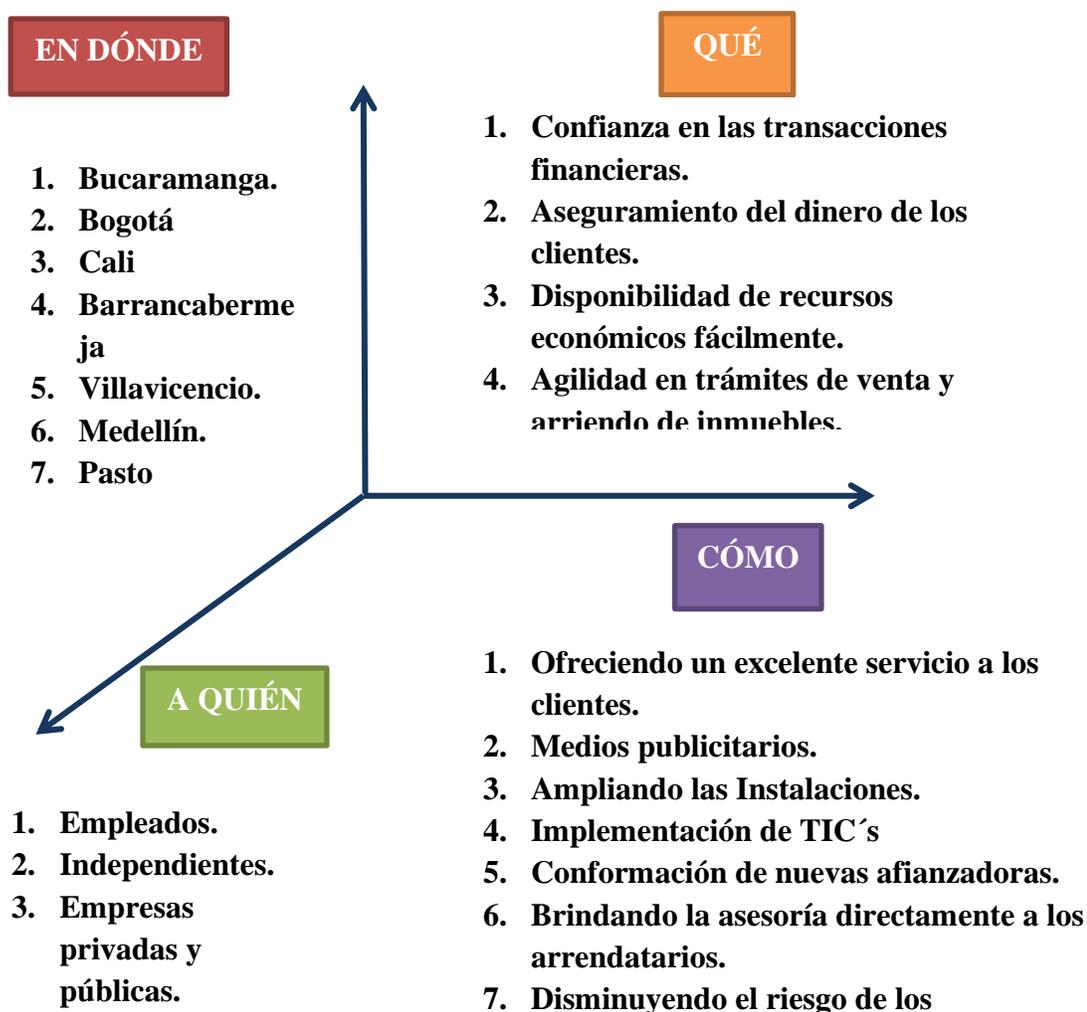
Seremos una Organización sólida, rentable, en continuo crecimiento y reconocida por la calidad en la prestación de sus servicios. La más importante en el sector a nivel regional con activa presencia nacional y diversificada alrededor de la actividad inmobiliaria.

### 3.4 Valores Corporativos

- **Orientación al Cliente:** Actuamos con disposición permanente hacia nuestros clientes para ofrecer servicios con calidad garantizándoles protección y seguridad y al mercado para identificar y desarrollar nuevos servicios.
- **Compromiso:** Desarrollamos nuestras actividades con responsabilidad y compromiso buscando alcanzar los objetivos de la organización.
- **Mejoramiento Continuo:** Trabajamos día a día en la mejora de nuestras acciones para ser competitivos, eficaces y productivos.

- **Comunicación:** La comunicación es un medio para mejorar continuamente en la satisfacción de nuestros clientes.
- **Innovación y Creatividad:** Identificamos continuamente oportunidades de crecimiento para la satisfacción del cliente y el mayor valor de la organización.
- **Desarrollo Personal:** Buscamos el desarrollo profesional de nuestro talento humano, combinamos las habilidades y conocimientos para alcanzar los mejores resultados.
- **Ética:** Nos comprometemos a que las actuaciones personales y de la organización estarán enmarcadas siempre en un comportamiento Ético.

### 3.5 Matriz de Macrosegmentación



## Capítulo 4: Análisis del Sistema

### 4.1 Análisis de la Competitividad

#### 4.1.1 Árbol de Competencias de Marc Giget

Tabla 2: Árbol de Competencias de Marc Giget.

<b>ÁRBOL DE COMPETENCIAS DE MARC GIGET</b>			
<b>Árbol de Competencias</b>	<b>Áreas Funcionales</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>FINANZAS</b>	Alta Liquidez	
		Fuerte Crecimiento de Ingresos	
		Bajo Riesgo financiero de la empresa	
		Bajo nivel de Endeudamiento	
		Alta Rentabilidad	

<b>RAMAS FRUTOS</b>	<b>MERCADEO Y VENTAS</b>	Amplia Trayectoria en el mercado	Deficiente Servicio al cliente
		Bajas Tarifas	Escaso Portafolio de servicios
		Alta Presencia en el Mercado Local	Deficiente Publicidad
		Optima Asesoría jurídica	Baja Presencia Nacional
		Altos Incentivos comerciales	Baja Gestión de mercadeo
		Alta Integración con los clientes	Deficiente Valor al cliente final
			Bajo Posicionamiento de Imagen
			Baja Minimización el riesgo al cliente final
<b>TRONCO</b>	<b>OPERACIONES</b>	Cuenta con Certificación de calidad	Deficiente Comunicación efectiva
		Alta Confianza del cliente en los servicios prestados	Deficiente Planeación Estratégica
		Adecuada estructura de procesos	Bajo nivel en Proyectos de Inversión
		Atractivas Tasas y condiciones de créditos	No cuenta con Sistema de Gestión Integral
		Adecuada Infraestructura	
<b>RAÍZ</b>	<b>TALENTO HUMANO E INNOVACIÓN</b>	Avanzado Desarrollo de software	Baja implementación de TIC'S
		Baja Rotación de empleados	Deficientes Procesos de selección
		Buena Estabilidad laboral	Deficiente Filosofía Organización y Clima Organizacional
			Inexistencia de Planes de formación
			Deficiente Talento Humano Competente y comprometido
			Bajos niveles de Incentivos para empleados
			Deficiente Escala salarial

Fuente: Autores

#### 4.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 3: Matriz MEFI.

No.	FACTOR INTERNO	FIANZACREDITO		
		Peso	Calif	Pond
<b>Fortalezas</b>				
1	Estructura adecuada de procesos	0,14	4	0,56
2	Crecimiento de Ingresos	0,10	4	0,4
3	Endeudamiento	0,05	4	0,2
4	Rentabilidad	0,08	4	0,32
5	Integración con los clientes	0,03	3	0,09
6	Infraestructura	0,01	3	0,03
7	Desarrollo de software	0,05	3	0,15
8	Eficiencia en Gastos y Costos	0,02	3	0,06
9	Tasas y condiciones de créditos atractivos	0,01	3	0,03
10	Presencia en el Mercado Local y Nacional	0,01	3	0,03
<b>Debilidades</b>				
1	Servicio al cliente	0,05	2	0,1
2	Portafolio de servicios	0,08	1	0,08
3	Gestión de mercadeo	0,08	1	0,08
4	Proyectos de Inversión	0,05	2	0,1
5	Planeación Estratégica	0,05	1	0,05
6	Valor al Cliente final	0,07	1	0,07
7	Minimizar el riesgo al cliente final	0,03	2	0,06
8	TIC'S	0,05	2	0,1
9	Filosofía Corporativa y Clima Organizacional	0,02	2	0,04
10	Talento Humano Competente y comprometido	0,02	1	0,02
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,57</b>

Fuente: Autores

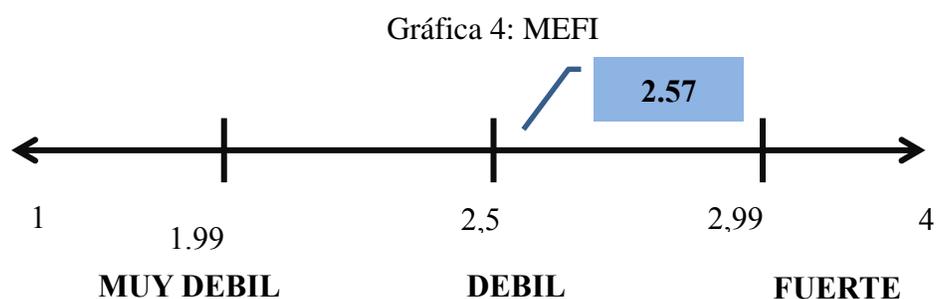
Para la evaluación de los factores internos se tiene en cuenta la siguiente escala de calificación y se ubica en los rangos según la gráfica:

MUY DÉBIL: 1

DÉBIL: 2

FUERTE: 3

MUY FUERTE: 4



Fuente: Autores

Después de evaluada la Matriz de Factores Interno se tiene como resultado una ponderación de 2.57, valor relativamente cerca a la media, lo que indica que Fianzacredito no esta tan bien preparada para enfrentar sus debilidades y aprovechar adecuadamente sus fortalezas. Se debe tener especial atención en los factores 7 y 5 de las fortalezas y 2,3 y 6 de debilidades. Si se hace mejora marginal de un punto en cada factor destacado, se aumentaría de 2.57 a 2.88 el total de la ponderación lo que nos acercaría más al área fuerte.

### 4.1.3 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

En la siguiente matriz se realiza un análisis de las fortalezas y debilidades de Fianzacredito pero frente a o los tres principales competidores.

Tabla 4: Matriz de Perfil Competitivo.

No.	FACTOR INTERNO	Peso	FIANZACREDITO		LIBERTADOR		INMOFIANZA		SERCREAR	
			Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond
1	Estructura adecuada de procesos	0,14	4	0,56	3	0,42	2	0,28	2	0,28
2	Crecimiento de Ingresos	0,10	4	0,40	4	0,40	1	0,10	2	0,20
3	Endeudamiento	0,05	4	0,20	3	0,15	1	0,05	2	0,10
4	Rentabilidad	0,08	4	0,32	4	0,32	1	0,08	2	0,16
5	Integracion con los clientes	0,03	3	0,09	1	0,03	2	0,06	1	0,03
6	Infraestructura	0,01	3	0,03	3	0,03	3	0,03	3	0,03
7	Desarrollo de software	0,05	3	0,15	2	0,10	2	0,10	2	0,10
8	Eficiencia en Gastos y Costos	0,02	3	0,06	3	0,06	2	0,04	2	0,04
9	Tasas y condiciones de créditos atractivos	0,01	3	0,03	3	0,03	2	0,02	2	0,02
10	Presencia en el Mercado Local y Nacional	0,01	3	0,03	3	0,03	1	0,01	2	0,02
11	Servicio al cliente	0,05	2	0,10	3	0,15	1	0,05	2	0,10
12	Portafolio de servicios	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24
13	Gestion de mercadeo	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08	1	0,08
14	Proyectos de Inversion	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	1	0,05
15	Planeacion Estrategica	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,10
16	Valor al Cliente final	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14
17	Minimizar el riesgo al cliente final	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03
18	TIC'S	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	1	0,05
19	Filosofia Corporativa y Clima Organizacional	0,02	2	0,04	2	0,04	1	0,02	1	0,02
20	Talento Humano Competente y comprometido	0,02	1	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04
	<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,57</b>		<b>2,63</b>		<b>1,34</b>		<b>1,83</b>

Fuente: Autores.

Analizando los resultados obtenidos Fianzacredito se encuentra en el segundo lugar por debajo de su mayor competidor la sociedad Inversiones y Cobranzas el Libertador con una diferencia de 0,06 puntos, su principal ventaja competitiva es la inversión que realizar en la Gestión de Mercado lo que logra tener un mejor reconocimiento entre los clientes, una adecuada Planeación Estratégica y una buena atención al cliente.

Las ventajas competitivas de Fianzacredito son las siguientes: se tiene implementado una estructura adecuada en los procesos que se desarrollan, un bajo nivel de endeudamiento, una integración con los clientes lo que genera un aumento de ingresos en la facturación de fianzas y una correcta utilización y aprovechamiento del software. Pero se debe tener especial atención en los siguientes factores que tiene baja calificación frente a los demás competidos para poder tomar decisiones para mejorar en esos aspectos: servicio al cliente, portafolio de servicios, gestión de mercadeo, planeación estratégica y talento humano competente comprometido.

## **4.2 Análisis de la Atractividad**

### **4.2.1 Marco PESTEL**

A continuación se hace la determinación de factores de cambios exógenos que son las fuerzas externas a la organización.

Tabla 5: Pestel.

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICOS	Para estimular la generación de empleo formal se eliminó los aportes de los empleadores al Icbf y Sena contenida en la Reforma Tributaria.	El Ministerio de Vivienda anuncia la puesta en marcha de un programa que se encuentra dentro del Plan de Impulso para la Productividad y el Empleo (PIPE) para que familias de estratos 1,2,y 3 puedan adquirir vivienda.
	Materiales para la construcción con cero tasa de arancel que favorece su importación.	
	Firmas del Tratados de Libre Comercio con otros países.	
ECONÓMICOS	Se pronostica un crecimiento económico para el 2014 bueno que se acerca al 5%.	Subsidio a la tasa de interés de 5 puntos porcentuales en la cuota mensual del crédito hipotecario.
	El sector de la construcción es uno de los mayores impulsores de la economía representó un crecimiento en el PIB 6.4%, por encima del total que fue del 4.2%.	Actividades ilícitas fuera de los marcos legales.
	Se espera una recuperación de la economía global lenta pero positiva.	
	Aumento en la inversión extranjera.	
	Se espera un incrementó del canon de los contratos de arrendamiento de vivienda urbana hasta en 1,94% durante 2014.	
	La tasa de desempleo fue de 10.7%, disminuyó en 1,1 puntos porcentuales en el mes de febrero 2014 vs 2013	
SOCIO - CULTURALES	Según la ONU Colombia es el país Latinoamericano con mayor porcentaje de personas que viven en arrendamiento.	Alta informalidad en el mercado laboral.
	Crecimiento en la constitución de nuevas empresas.	Cultura del no pago de las obligaciones adquiridas.
	Crecimiento de la población.	Fiadores falsos con documentación falsa e información no verídica.
	Disminución de el indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas.	Falta de Alianzas Estratégicas.
	Incremento en la Tasa de Cobertura Bruta en Educación Superior.	
	Existe confianza en las inmobiliarias por parte de los propietarios.	
TECNOLÓGICOS	Participación alta en el uso de internet.	
	Apoyo por parte de la Gobernación que instalará Centros de Acceso Comunitario a Internet.	En el sector no se fomenta la implementación de las TIC'S.
		Falta de recursos para Investigación y Desarrollo.
ECOLÓGICOS	Se fomenta planes de Educación Ambiental.	Reducción de los recursos naturales.
	Promoción de Certificación de Empresas en Normas Ambientales.	Escasez de suelos urbanizables.
		Desastres Naturales.
		Falta de practica de la Responsabilidad Social Empresarial.
LEGALES	Ley 820 del 10 de julio de 2003, "por la cual se expide el Régimen de Arrendamiento de Vivienda Urbana y se dictan otras disposiciones".	Procedimientos, tiempos y costos para la obtención de permisos y licencias de construcción.
	Regulados bajo la Superintendencia de Sociedades.	Política de Protección de Datos.
		Ley de Habeas Data.
		Demora en los procesos jurídicos.

Fuente: Autores.

#### 4.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 6: Matriz MEFE.

No.	FACTOR EXTERNO	FIANZACREDITO		
		Peso	Calif	Pond
<b>Oportunidades</b>				
1	Creación de nuevas inmobiliarias	0,05	3	0,15
2	Oferta de inmuebles para arriendo	0,04	2	0,08
3	Subsidios del gobierno para compra de vivienda	0,05	3	0,15
4	Confianza del consumidor	0,08	4	0,32
5	Crecimiento urbanístico de la ciudad	0,09	3	0,27
6	Alianzas Estrategias	0,02	4	0,08
7	Política fiscal y monetaria	0,02	3	0,06
8	Tratados de Libre Comercio	0,04	3	0,12
9	Actitud de referencia por parte de clientes	0,03	3	0,09
10	Crecimiento de la población	0,05	3	0,15
<b>Amenazas</b>				
1	Nuevos competidores	0,06	3	0,18
2	Incremento del desempleo	0,03	1	0,03
3	Fiadores falsos	0,06	4	0,24
4	Regulación protección al consumidor	0,08	3	0,24
5	Cambio de la cultura financiera	0,04	2	0,08
6	Cultura del no pago	0,05	2	0,10
7	Fuga Intelectual	0,07	1	0,07
8	Procesos Jurídicos lentos	0,04	1	0,04
9	Tasa de Interés	0,06	3	0,18
10	Los clientes tiene mayor poder de negociación	0,04	1	0,04
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,67</b>

Fuente: Autores.

Para la evaluación de los factores externos se tiene en cuenta la siguiente escala de calificación y se ubica en los rangos según la gráfica:

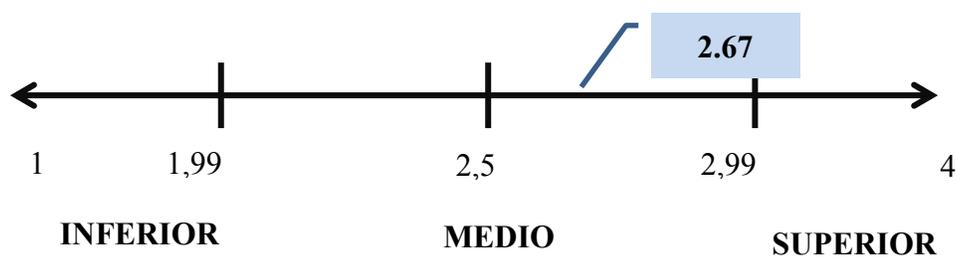
RESPUESTA MUY INFERIOR: 1

RESPUESTA INFERIOR A LA MEDIA: 2

RESPUESTA SUPERIOR: 3

RESPUESTA MUY SUPERIOR: 4

Gráfica 5: MEFE



Fuente: Autores

Fianzacredito se encuentra por encima de la media (2.5), lo que quiere decir que la empresa está aprovechando medianamente alto las oportunidades el entorno y se está enfrentando de una forma medianamente alta las amenazas. Se debe tener especial atención en los factores 2 y 5 de las oportunidades y 1 y 10 de las amenazas. Si se hace mejo marginal de un punto en cada factor destacado, se aumentaría de 2.67 a 2.91 el total.

### 4.2.3 Cinco Fuerzas de Porter

Tabla 7: Cinco Fuerzas de Porter.

<i>FACTORES COMPETITIVOS</i>		ATRACTIVIDAD				
		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta
BARRERAS DE ENTRADA	Economías de escala	Pequeña	1			Grande
	Diferenciación de producto	Escasa				1 Grande
	Identificación de marca	Baja				1 Elevada
	Costo de cambio	Bajo				1 Elevado
	Acceso a canales de distribución	Amplio				1 Restringido
	Requerimientos de capital	Bajos				1 Elevados
	Acceso a tecnología avanzada	Amplio			1	Restringido
	Acceso a materias primas	Amplio	1			Restringido
	Protección del gobierno	Inexistente	1			Elevada
	Efecto de la experiencia	Sin importancia				1 Muy importante
BARRERAS DE SALIDA	Especialización de activos	Elevada	1			Baja
	Costo fijo de salida	Elevado	1			Bajo
	Interrelación estratégica	Elevada			1	Baja
	Barreras emocionales	Elevadas		1		Bajas
	Restricciones gubernamentales y sociales	Elevadas			1	Bajas
ENTRE COMPETIDO	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande			1	Pequeño
	Crecimiento de la industria relativo a industria de..	Lento			1	Rápido

PODER DE LOS COMPRADORES	Costo fijo o de almacenaje	Elevado		1	Bajo
	Características del producto	Genérico	1		Producto único
	Incrementos capacidad	Pequeños	1		Grandes
	Diversidad de competidores	Elevada		1	Baja
	Compromisos estratégicos	Grandes		1	Bajos
	Cantidad de compradores importantes	Pocos		1	Muchos
	Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos		1	Pocos
	Costos de cambio del comprador	Bajos		1	Altos
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada		1	Baja
	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja		1	Elevada
	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande		1	Pequeña
	Contribución de la industria al costo total de los compradores	Fracción grande		1	Fracción pequeña
	Rentabilidad de los compradores	Baja		1	Elevada
	PODER DE LOS PROVEEDORES	Cantidad de proveedores importantes	Pocos	1	
Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores		Baja		1	Elevada
Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores		Elevado		1	Bajo
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante		Elevada		1	Baja
Amenaza de la industria de integración hacia atrás		Baja		1	Elevada

DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada		1	Pequeña
	Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande		1	Fracción pequeña
	Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña		1	Grande
	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande	1		Pequeña
	Costos de cambio de usuarios	Bajos		1	Elevados
	Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada		1	Baja
	Precio-valor de sustitutos	Elevado		1	Bajo
ACCIONES DE GOBIERNO	Protección a la industria	Desfavorable		1	Favorable
	Regulación de la industria	Desfavorable		1	Favorable
	Consistencia de políticas.	Baja		1	Elevada
	Movimientos de capital entre países	Restringido	1		Sin restricción
	Tarifas aduaneras	Restringidas		1	Sin restricción
	Acceso a divisas extranjeras	Restringido		1	Sin restricción
	Propiedad extranjera	Limitada		1	Ilimitada
	Ayuda a competidores	Substancial		1	Ninguna

Fuente: Autores.

Tabla 8: Atractividad de la Industria.

ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA						
	CALIFICACIÓN GENERAL					
	1	2	N	3	4	
Barreras a la entrada	3	0	0	1	6	
Barreras a la salida	2	1	0	2	0	
Rivalidad entre competidores	2	0	0	3	2	
Poder de los compradores	0	0	0	2	6	
Poder de los proveedores	1	0	0	3	4	
Disponibilidad de sustitutos	0	1	0	2	1	
Acciones de gobierno	1	0	0	4	3	
<b>Evaluación General</b>	9	2	0	17	22	50
	9	4	0	51	88	152
						<b>3,04</b>

Fuente: Autores.

El análisis de las fuerzas de Porter nos muestra un resultado de 3.04, valor que se encuentra por encima de la media, lo que indica que el nivel de atractividad del sector es fuerte y esto es favorable para la organización ya que ayuda con el procesos de sostenibilidad y crecimiento en la industria.

### 4.3 Análisis Estructural del Sistema

#### 4.3.1 Análisis de las Variables Estratégicas

Los componentes endógenos y exógenos que se determinaron para ser evaluadas por el MIC-MAC son las siguientes:

Tabla 9: Variables MICMAC

N°	NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO
<b>VARIABLES INTERNAS</b>		
1	Talento Humano Competente y comprometido	Thcompeten
2	Crecimientos de Ingresos	Ingresos
3	Endeudamiento	Endeudamie
4	Rentabilidad	Rentabilid
5	Integración con los clientes	Integració
6	Infraestructura	Infraest
7	Desarrollo de software	Software
8	Eficiencia en Gastos y Costos	Efigyc
9	Tasas y condiciones de créditos atractivos	Créditos
10	Presencia en el Mercado Local y Nacional	Participació
11	Servicio al cliente	SAC
12	Portafolio de servicios	Portafolio
13	Gestión de mercadeo	Mercadeo
14	Proyectos de Inversión	Comunicaci
15	Planeación Estratégica	Planeación
16	Valor al cliente final	Valcliente
17	Minimizar el riesgo al cliente final	Minriesgo
18	TIC'S	TIC'S
19	Filosofía Corporativa y Clima Organizacional	Filcor
20	Estructura adecuada de procesos	Procesos
<b>VARIABLES EXTERNAS</b>		
21	Creación de nuevas inmobiliarias	Creación i
22	Oferta de inmuebles para arriendo	Ofertainm
23	Subsidios del gobierno para compra de vivienda	Subsidio G
24	Confianza del consumidor	Confianza
25	Crecimiento urbanístico de la ciudad	Curbanísit
26	Alianzas Estrategias	Aliestrateg
27	Política fiscal y monetaria	Polít. FyM
28	Tratados de Libre Comercio	TLC
29	Actitud de referencia por parte de clientes	Referencia
30	Crecimiento de la población	Cpoblación
31	Nuevos competidores	Newcomp
32	Incremento del desempleo	Cdesempleo
33	Fiadores falsos	Ffalsos
34	Regulación protección al consumidor	RegConsumi
35	Cambio de la cultura financiera	CambioCF
36	Cultura del no pago	CulNoPago
37	Fuga Intelectual	FugaInt
38	Procesos Jurídicos lentos	Pjurlentos
39	Tasa de Interés	Tint
40	Los clientes tiene mayor poder de negociación	Clien>podn

Fuente: Autores.

Las variables se califican según el grado de motricidad y dependencia entre sí teniendo en cuenta el siguiente puntaje, con el fin de determinar cuáles son las relaciones que se dan en el sistema:

INFLUENCIA NULA: 0

INFLUENCIA DÉBIL: 1

INFLUENCIA MEDIA: 2

INFLUENCIA FUERTE: 3

Tabla 10: MICMAC.

	1 : Thcompeten	2 : Ingresos	3 : Endeudamie	4 : Rentabilid	5 : Integració	6 : Infraest	7 : Software	8 : Efigyc	9 : Creditos	10 : Partipació	11 : SAC	12 : Portafolio	13 : Mercadeo	14 : Comunicaci	15 : Planeacion	16 : Valcliente	17 : Minriesgo	18 : TIC'S	19 : Filcor	20 : Procesos
1 : Thcompeten	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	2	0	1	0	0	0	2	0	0	0
2 : Ingresos	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	2
3 : Endeudamie	0	0	0	2	2	0	1	1	1	0	0	0	2	0	0	0	2	2	0	2
4 : Rentabilid	0	0	0	0	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	2	0	1
5 : Integració	0	1	1	1	0	0	0	0	0	3	1	1	1	0	1	2	0	1	0	1
6 : Infraest	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 : Software	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1	1	3	0	0
8 : Efigyc	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	2	0
9 : Creditos	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0	0
10 : Partipació	0	3	0	3	2	1	0	0	0	0	2	2	0	0	2	1	1	0	0	3
11 : SAC	1	0	0	1	2	3	2	0	0	2	0	3	1	0	0	2	1	3	0	0
12 : Portafolio	2	1	0	1	1	0	2	0	0	3	3	0	2	0	1	3	2	2	0	1
13 : Mercadeo	1	2	1	3	2	0	0	1	0	3	3	2	0	0	1	3	1	2	0	2
14 : Comunicaci	0	1	0	2	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	2	2	0	0	3	1
15 : Planeacion	2	3	1	3	1	0	0	1	1	2	1	1	1	2	0	2	1	2	2	1
16 : Valcliente	3	1	0	1	1	0	2	0	0	2	1	3	1	0	0	0	1	2	0	1
17 : Minriesgo	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	2	2	2	0	0	3	0	0	2	1
18 : TIC'S	1	1	1	2	0	0	3	0	0	3	3	3	2	0	1	2	1	0	0	1
19 : Filcor	0	3	1	3	0	0	0	3	3	3	1	0	0	3	1	1	0	0	0	1
20 : Procesos	0	3	2	3	1	0	0	0	0	3	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0
21 : Creación i	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	3	0	1	1	0	1	0	1
22 : Ofertainm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1
23 : Subsidio G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24 : Confianza	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
25 : Curbanisit	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0
26 : Aliestrateg	0	2	0	0	1	0	0	0	0	2	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0
27 : Polit. FyM	0	3	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
28 : TLC	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	2	1	1	1	1	0
29 : Referencia	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0
30 : Cpoblación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0
31 : Newcomp	2	0	0	0	1	0	0	2	1	1	1	2	2	1	3	3	1	2	1	1
32 : Cdesempleo	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
33 : Ffalsos	2	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	1	1
34 : RegConsumi	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	3	1	1	1	1	0
35 : CambioCF	1	2	1	2	1	0	0	0	2	1	0	0	0	0	2	0	2	0	1	0
36 : CulNoPago	1	2	2	2	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
37 : Fugalnt	0	0	0	0	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
38 : Pjurlentos	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
39 : Tint	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
40 : Clie>podn	0	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Fuente: Autores.

1 : Thcompeten	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
2 : Ingresos	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
3 : Endeudamie	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4 : Rentabilid	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5 : Integració	0	1	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
6 : Infraest	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
7 : Software	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8 : Efigyc	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0		
9 : Creditos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0		
10 : Partipació	0	0	0	2	0	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
11 : SAC	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12 : Portafolio	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13 : Mercadeo	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14 : Comunicaci	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15 : Planeacion	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16 : Valcliente	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
17 : Minriesgo	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
18 : TIC´S	0	0	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
19 : Filcor	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20 : Procesos	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
21 : Creación i	0	3	0	1	1	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
22 : Ofertainm	3	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
23 : Subsidio G	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
24 : Confianza	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
25 : Curbanisit	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
26 : Aliestate	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27 : Polít. FyM	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	2	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	
28 : TLC	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
29 : Referencia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
30 : Cpoblación	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	3	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31 : Newcomp	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
32 : Cdesempleo	1	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
33 : Ffalsos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
34 : RegConsumi	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
35 : CambioCF	1	1	1	0	0	1	2	1	0	0	1	1	2	2	0	1	0	0	1	0	0	0	2	1	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
36 : CulNoPago	1	0	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
37 : Fugalnt	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
38 : Pjurlentos	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
39 : Tint	0	0	0	2	2	0	2	2	0	0	1	1	1	0	2	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
40 : Clien>podn	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

© LPSOR-EPITA-MICMAC

Las características de la matriz son las siguientes:

Tabla 11: Características Matriz Micmac.

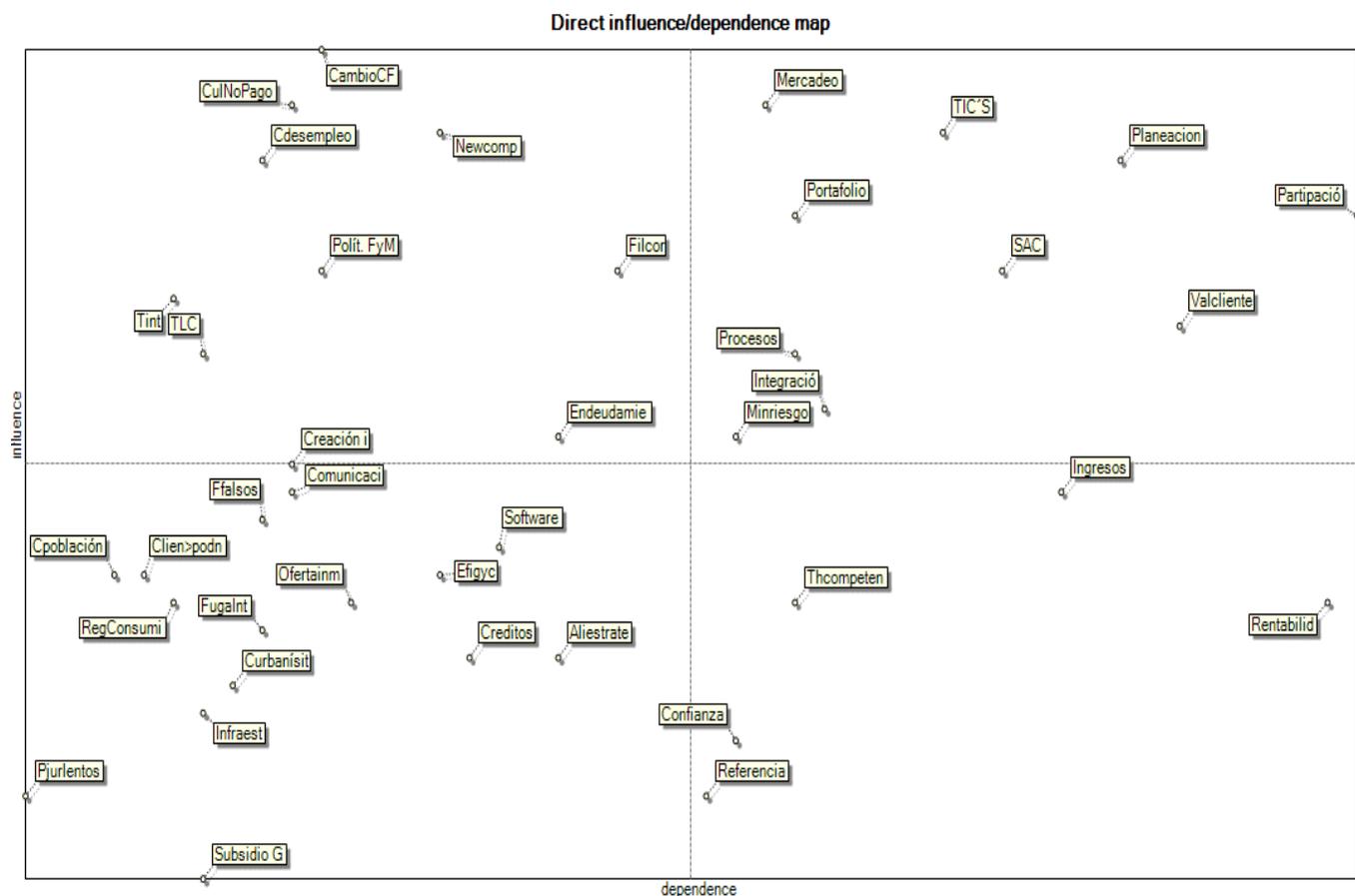
INDICADOR	VALOR
Tamaño de la Matriz	40
Número de iteraciones	2
Número de ceros	1122
Número de unos	303
Número de dos	124

INDICADOR	VALOR
Número de tres	51
Número de P	0
Total	478
% de llenado	29,875%

Fuente: Autores.

De la calificación de la Matriz de Influencias Directas da como resultado el siguiente mapa de influencias-dependencias directas de cada una de las variables. El eje X representa la capacidad de una variable de influir sobre las demás (Motricidad) y el eje Y la capacidad que tiene una variable de influir en ella (Dependencia).

Gráfica 6: Mapa de Influencias y Dependencias Directas



Fuente: Autores

Tabla 12: Matriz Sumatorias Influencias Directas.

N°	Variable	Total número de fila	Total número de columna	PROM
1	Presencia en el Mercado Local y Nacional	26	45	35,5
2	Planeación Estratégica	28	37	32,5
3	Valor al cliente final	22	39	30,5
4	TIC'S	29	31	30
5	Servicio al cliente	24	33	28,5
6	Rentabilidad	12	44	28
7	Gestión de mercadeo	30	25	27,5
8	Portafolio de servicios	26	26	26
9	Crecimientos de Ingresos	16	35	25,5
10	Estructura adecuada de procesos	21	26	23,5
11	Integración con los clientes	19	27	23
12	Filosofía Corporativa y Clima Organizacional	24	20	22
13	Nuevos competidores	29	14	21,5
14	Minimizar el riesgo al cliente final	18	24	21
15	Cambio de la cultura financiera	32	10	21
16	Cultura del no pago	30	9	19,5
17	Talento Humano Competente y comprometido	12	26	19
18	Endeudamiento	18	18	18
19	Incremento del desempleo	28	8	18
20	Política fiscal y monetaria	24	10	17
21	Confianza del consumidor	7	24	15,5
22	Desarrollo de software	14	16	15
23	Alianzas Estrategias	10	18	14
24	Actitud de referenciación por parte de clientes	5	23	14

25	Tasa de Interés	23	5	14
26	Eficiencia en Gastos y Costos	13	14	13,5
27	Tratados de Libre Comercio	21	6	13,5
28	Creación de nuevas inmobiliarias	17	9	13
29	Tasas y condiciones de créditos atractivos	10	15	12,5
30	Proyectos de Inversión	16	9	12,5
31	Oferta de inmuebles para arriendo	12	11	11,5
32	Fiadores falsos	15	8	11,5
33	Fuga Intelectual	11	8	9,5
34	Regulación protección al consumidor	12	5	8,5
35	Los clientes tiene mayor poder de negociación	13	4	8,5
36	Crecimiento urbanístico de la ciudad	9	7	8
37	Crecimiento de la población	13	3	8
38	Infraestructura	8	6	7
39	Subsidios del gobierno para compra de vivienda	2	6	4
40	Procesos Jurídicos lentos	5	0	2,5
	<b>Total</b>	<b>704</b>	<b>704</b>	<b>704</b>

Fuente: Autores.

Tabla 13: Matriz Sumatoria Influencias Indirectas.

N°	Variable	Total número de fila	Total número de columna	PROM
1	Presencia en el Mercado Local y Nacional	8761	20511	14636
2	TIC'S	10612	14053	12333
3	Servicio al cliente	8549	15792	12171
4	Valor al cliente final	7931	15712	11822
5	Portafolio de servicios	10076	13209	11643
6	Rentabilidad	4701	18300	11501
7	Gestión de mercadeo	11194	10171	10683
8	Planeación Estratégica	9842	10679	10261
9	Estructura adecuada de procesos	7382	13103	10243
10	Integración con los clientes	6955	12646	9800,5
11	Crecimientos de Ingresos	5611	13787	9699
12	Minimizar el riesgo al cliente final	7027	10536	8781,5
13	Nuevos competidores	11030	4220	7625
14	Desarrollo de software	5126	9318	7222
15	Actitud de referenciación por parte de clientes	2385	11893	7139
16	Talento Humano Competente y comprometido	3970	9610	6790
17	Confianza del consumidor	2629	10935	6782
18	Filosofía Corporativa y Clima Organizacional	7292	5224	6258
19	Alianzas Estrategias	4053	8128	6090,5
20	Cambio de la cultura financiera	11090	525	5807,5
21	Endeudamiento	6419	4698	5558,5
22	Cultura del no pago	10318	472	5395
23	Incremento del desempleo	10166	387	5276,5
24	Política fiscal y monetaria	8858	535	4696,5

25	Tasa de Interés	8878	312	4595
26	Tratados de Libre Comercio	8548	337	4442,5
27	Proyectos de Inversión	6036	2842	4439
28	Creación de nuevas inmobiliarias	7320	874	4097
29	Eficiencia en Gastos y Costos	3891	3806	3848,5
30	Fiadores falsos	5172	1920	3546
31	Oferta de inmuebles para arriendo	4863	1480	3171,5
32	Infraestructura	2404	3752	3078
33	Crecimiento de la población	5520	265	2892,5
34	Fuga Intelectual	4143	1593	2868
35	Los clientes tiene mayor poder de negociación	4732	906	2819
36	Tasas y condiciones de créditos atractivos	2788	2774	2781
37	Regulación protección al consumidor	4835	378	2606,5
38	Crecimiento urbanístico de la ciudad	3407	468	1937,5
39	Procesos Jurídicos lentos	1492	0	746
40	Subsidios del gobierno para compra de vivienda	498	353	425,5
	<b>Total</b>	<b>704</b>	<b>704</b>	<b>704</b>

Fuente: Autores.

Una vez analizado el promedio de cada una de las variables en cada matriz tanto la de influencias directas y matriz de influencia indirectas, se toma las variables (Ver anexo 2) con mayor promedio cruzando aleatoriamente cada matriz y se tiene como resultas las siguientes variables claves:

Tabla 14: Variables Claves.

VARIABLES CLAVES	
1	Presencia en el Mercado Local y Nacional
2	Planeación Estratégica
3	TIC'S
4	Valor al cliente final
5	Servicio al cliente
6	Portafolio de servicios
7	Rentabilidad
8	Gestión de mercadeo
9	Crecimientos de Ingresos
10	Estructura adecuada de procesos

Fuente: Autores.

#### 4.4 Análisis de las Áreas Funcionales

Definitivamente una de las áreas funcionales que hace parte de las grandes fortalezas de la organización es la financiera, en primer lugar porque al pertenecer a este sector como requisito mínimo para afianzar la gran cantidad de cánones de arrendamientos y servicios públicos de los inmuebles administrados por las inmobiliarias se requiere tener un buen musculo económico que no solamente represente si no que respalde las operaciones de sus clientes, es por esto que la liquidez es vital para este respaldo económico, la cual se encuentra respaldada mediante los depósitos bancarios que la organización posee, permitiendo así en tiempo record volver este activo un disponible para sus operaciones, lo cual por no ser menor el rubro de liquidez que se debe manejar la rentabilidad del dinero en el tiempo es representativa, generando así una mayor ventaja para el objetivo básico financiero de la organización, el cual como también tenemos representado en nuestras fortalezas está orientada al crecimiento de los ingresos, los cuales en los últimos años han venido en una porción mayor a la esperada, lo cual permite que el riesgo financiero de la empresa se pueda controlar más fácilmente y minimizando así las posibilidades

de endeudamiento llevando a la organización a configurarse en una de las afianzadoras en el mercado nacional.

Dentro de las fortalezas de mercadeo y ventas encontramos como uno de los pilares la trayectoria en el mercado con la que cuenta la organización al ser la primera en su género en el departamento de Santander lo cual ha generado un gran vínculo de unidad al interior del gremio entre sus principales clientes y demarcación de territorio ante sus competidores conociendo así sus principales necesidades de mercado, las cuales desde su alta dirección están dispuestos a atender sus directivos y así lo transmiten a la organización, así mismo las tarifas vienen siendo una ventaja dentro de su gestión organizacional debido a que año tras año no han disminuido, en algunos se han mantenido y en otros han venido en aumento, lo anterior se traduce en una optimización de sus costos y beneficios, dado que al poseer una planta estructura física definida desde un tiempo en adelante ya no representa costo si no utilidad netamente, de la misma manera la tarifa se convierte en una ventaja desde el punto de vista que los clientes son poco sensibles a los aumentos en esta dadas las características del servicio.

La presencia en el mercado nacional y local ha sido una ventaja dado que esta última ha sido muy marcada en la región, y a través del tiempo acorde al comportamiento del mercado se detectó la necesidad de ampliar su presencia en otras ciudades del país al evidenciar que el modelo trabajado inicialmente en la Santander funcionaba claramente en cualquier parte del país donde las condiciones regulatorias eran las mismas y la necesidades del mercado estaban muy similares a las que inicialmente se presentaron en Santander, departamento en el cual se iniciaron las operaciones, por lo anterior fue que se hizo viable que la organización expandiera sus negocios en otros departamentos del territorio nacional asociándose de la misma manera con los dueños de las inmobiliarias y conformando sociedades de diferente nombre en cada

departamento pero bajo el mando de los mismos dueños de Fianzacredito Inmobiliario de Santander.

Por otra parte la asesoría jurídica conforma uno de los pilares en este tema de la gestión de fianzas, en virtud a que se trabajan todo el tiempo con miras a confirmar verdades o mentiras planteadas por los usuarios del servicio, por lo cual a la hora de realizar verificaciones y actuaciones en los casos que los usuarios no cumplen con sus obligaciones, obteniendo así resultados satisfactorios dado que la cartera es realmente baja. Respecto a los incentivos comerciales es una fortaleza dado que se trabaja fuertemente con los gestores de las inmobiliarias a fin que siempre su afianzadora recomendada a los usuarios del servicio este orientada a Fianzacredito inmobiliario de Santander, por lo cual se les ofrece incentivos no solo económicos si no simbólicos de los cuales el personal en su fuera laboral hoy en día valora mucho, y aún más cuando los promotores del servicio se encuentran bajo los designios de los mismos clientes del servicio configurado por las inmobiliarias, por lo cual para los colaboradores representa una doble ganancia puesto que su nivel de estabilidad no solo mejora al cumplir con los incentivos de Fianzacredito si no también le influye en su desarrollo laboral con la inmobiliaria a la cual se encuentre afiliado laboralmente, situación que se presenta en virtud a que los clientes forman parte de esa integración de la cual Fianzacredito ha sido el gestor, logrando así asociarse con sus lites y ¿garantizando no solo mayores dividendos para cada inmobiliaria que hace parte de la afianzadora si no también conformar un conglomerado y fortaleza comercial que impida el fácil ingreso de amenazas en su competencia que puedan afectar sus proyectos de desarrollo.

No obstante lo anterior no se considera una fortaleza total el servicio al cliente dados los continuos conflictos de interés que se pueden presentar a los clientes querer manejar una posición dominante ante los servicios prestados por la compañía de la cual ellos también forman

parte, de otro lado en este mismo aspecto se evidencian deficiencias al no contar con una estructura física adecuada que permita la atención personalizada y por canales definidos de los requerimientos de los clientes de tal forma que se puedan ofrecer soluciones eficaces y que no se tornen en situaciones que en alguno de los casos pueda confluír en la terminación de una buena relación comercial.

## **Capítulo 5: Análisis de Juego de Actores**

### **5.1 Construcción de Campos de Batalla**

Los objetivos que la organización se ha propuesto evaluar son los siguientes:

Tabla 15: Objetivos Estratégicos.

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN OBJETIVO
<b>Objetivo 1</b>	Incrementar el Margen EBITDA en un 10% para el año 2019.
<b>Objetivo 2</b>	Obtener unos ingresos operacionales igual o superior a 6.234.569 (En miles de pesos).
<b>Objetivo 3</b>	Crecer en la colocación de créditos 2.000 millones de pesos.
<b>Objetivo 4</b>	Incrementar el valor al cliente final en un 90%
<b>Objetivo 5</b>	Incrementar el nivel de servicio a clientes en un 90%.
<b>Objetivo 6</b>	Ofrecer mayor número de servicios en un valor superior a 2.
<b>Objetivo 7</b>	Continuar con la integración de clientes incluyendo 2 mensuales.
<b>Objetivo 8</b>	Minimizar el riesgo al cliente final recibiendo un ingreso de 50 millones.
<b>Objetivo 9</b>	Mejorar la infraestructura física de la organización para el año 2014.
<b>Objetivo 10</b>	Estructurar la gestión comercial de la empresa incrementando su ROI en un 40%.
<b>Objetivo 11</b>	Potencializar la mejora del software dado cumplimiento al cronograma de comités.
<b>Objetivo 12</b>	Mejorar la estructura de procesos generando mayores acciones preventivas.
<b>Objetivo 13</b>	Aumentar la participación el mercado local y nacional en un 30%.
<b>Objetivo 14</b>	Implementar el uso de TICs a un 40%.
<b>Objetivo 15</b>	Asegurar un talento humano competente y comprometido en un 90%.
<b>Objetivo 16</b>	Fortalecer la filosofía corporativa y el clima organizacional garantizando una rotación de personal inferior a 10 colaboradores.
<b>Objetivo 17</b>	Establecer la planeación estratégica en un 90% de los procesos de la organización.

Fuente: Autores.

A continuación se presenta la valoración obtenida a través de la matriz de posiciones valoradas ponderadas de actores sobre los objetivos 3MAO por medio de la cual podemos observar que la mayoría de objetivos son logrables a la luz de los actores.

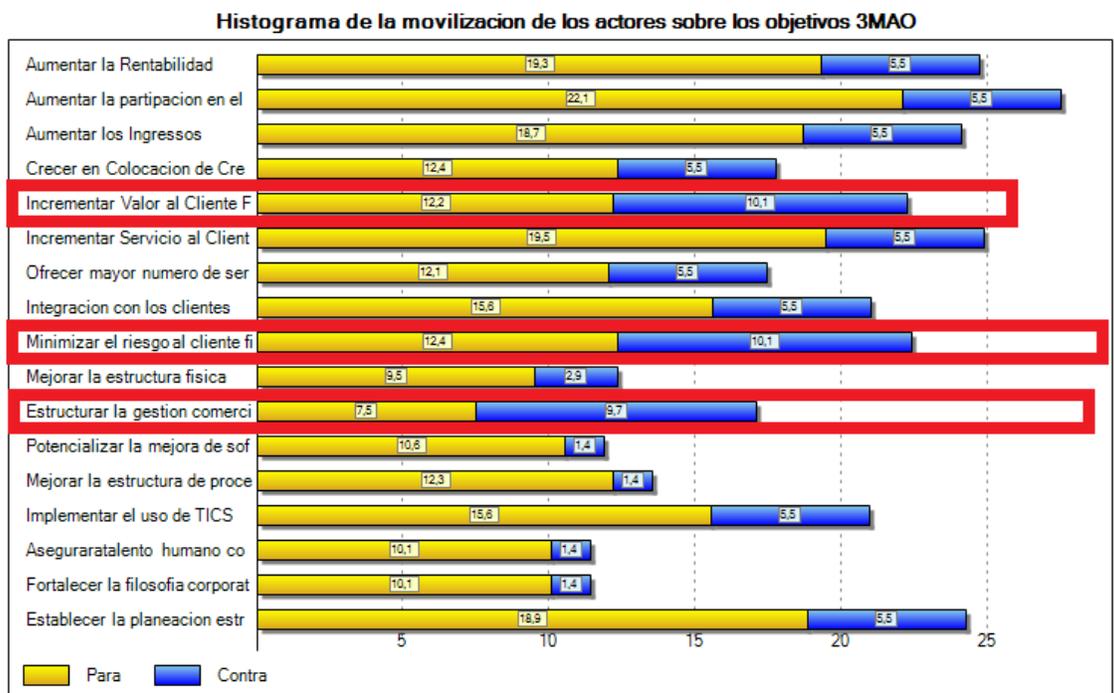
Tabla 16: Actores sobre Objetivos 3MAO.

	Obj 1	Obj 2	Obj 3	Obj 4	Obj 5	Obj 6	Obj 7	Obj 8	Obj 9	Obj 10	Obj 11	Obj 12	Obj 13	Obj 14	Obj 15	Obj 16	Obj 17	Mobilizacion
PRESIDENTE	4,4	4,4	4,4	2,2	3,3	4,4	2,2	4,4	2,2	1,1	1,1	1,1	3,3	1,1	2,2	2,2	4,4	48,1
SOCIOS	4,5	4,5	4,5	3	3	3	3	6,1	3	-1,5	-3	1,5	1,5	4,5	1,5	1,5	6,1	56
GERENTE	2,9	1,5	2,9	2,9	2,2	2,2	2,9	1,5	2,9	1,5	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	38,5
EMPLEADOS	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1,5	0	0	0,5	2,1	0,5	2,1	1,5	0,5	0,5	0,5	0	11,8
CLIENTES	0	2,3	0	0	-4,7	4,7	0	0	-4,7	1,2	-1,2	0	0	3,5	0	0	0	22,1
COMPETENCI	-5,5	-5,5	-5,5	-5,5	-5,5	-5,5	-5,5	-5,5	-5,5	-1,4	-5,5	-1,4	-1,4	-5,5	-1,4	-1,4	-5,5	72,3
GOBIERNO	1,9	1,9	1,9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5,6
LONJA	0,6	2,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,5	5,7
PROVEEDORE	0,8	0,8	0,8	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,5
CONTADOR	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	63,8
Número de acuerdos	19,3	22,1	18,7	12,4	12,2	19,5	12,1	15,6	12,4	9,5	7,5	10,6	12,3	15,6	10,1	10,1	18,9	
Número de desacuerdos	-5,5	-5,5	-5,5	-5,5	-10,1	-5,5	-5,5	-5,5	-10,1	-2,9	-9,7	-1,4	-1,4	-5,5	-1,4	-1,4	-5,5	
Grado de mobilizacion	24,8	27,6	24,2	17,8	22,4	25	17,5	21,1	22,5	12,4	17,2	12	13,6	21	11,5	11,5	24,4	

Fuente: Autores.

No obstante a pesar que todos los objetivos son logrables, se puede evidenciar que existen 3 objetivos altamente conflictivos, los cuales señalamos a continuación:

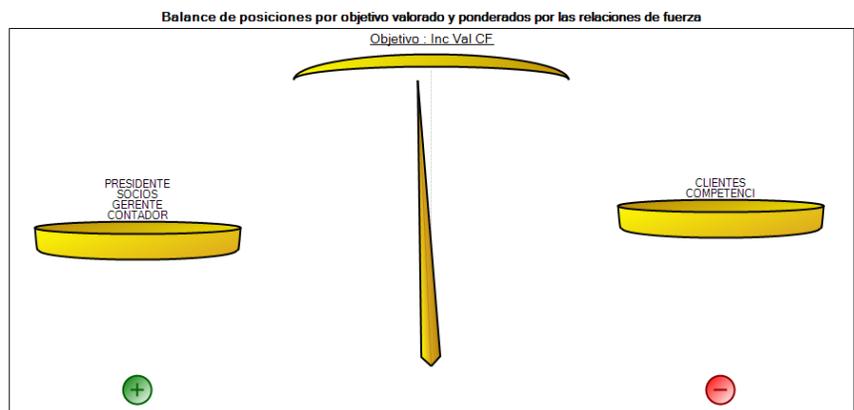
Gráfica 7: Histograma 3MAO



Fuente: Autores

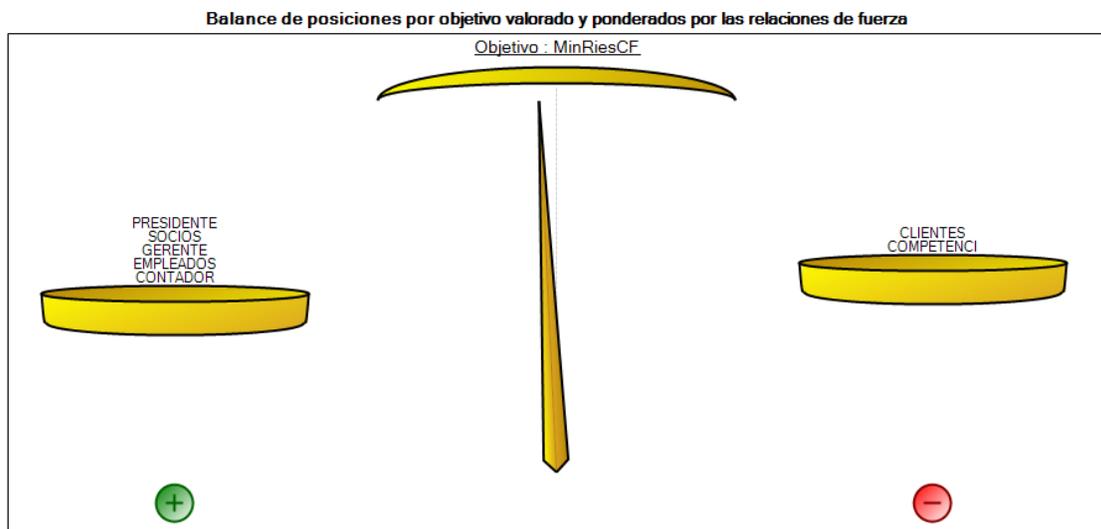
Es de anotar que a pesar que los actores en dos de ellos repuntan las calificaciones a favor, y en uno de ellos prevalecen las calificaciones en contra, los objetivos continúan siendo logrables puesto que la posición de la presidencia de la organización se encuentra a favor de estos 3 objetivos.

Gráfica 8: Balanza de Posiciones 1.



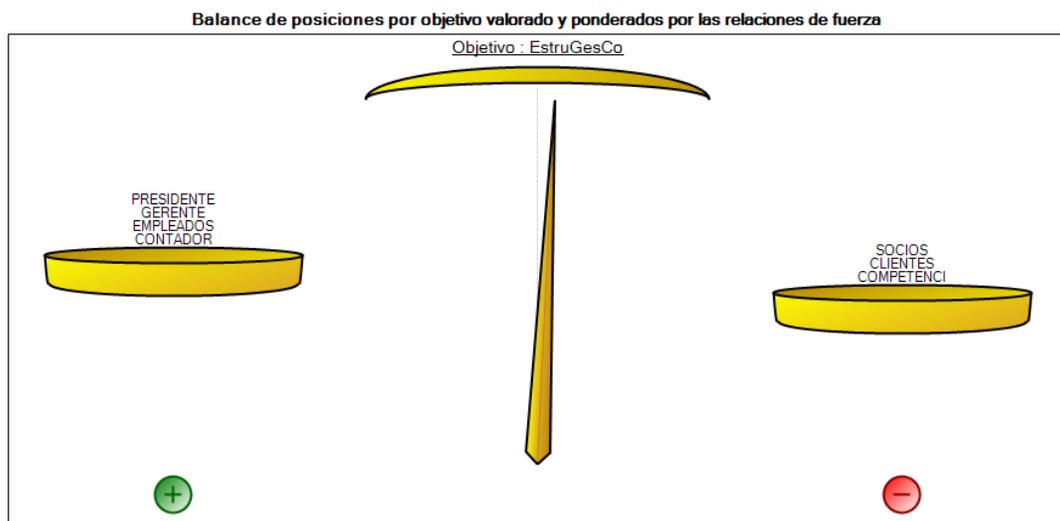
Fuente: Autores.

Gráfica 9: Balanza de Posiciones 2.



Fuente: Autores.

Gráfica 10: Balanza de Posiciones 3.



Fuente: Autores

## 5.2 Análisis de Convergencia – Conflictividad Objetivos

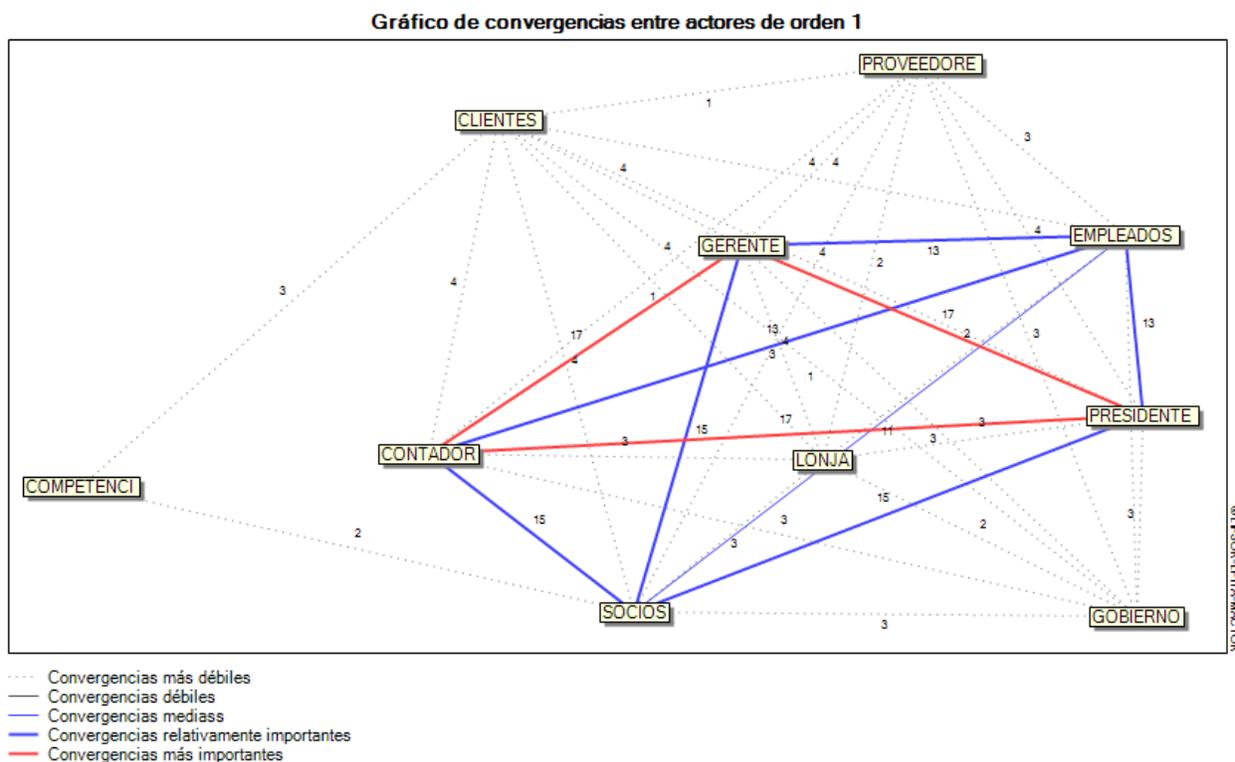
A través del análisis de convergencias se evidencia los principales actores de la organización que tienen afinidad en los objetivos establecidos los cuales se encuentran señalados en color verde los cuales han sido definidos por confluir en un puntaje igual o superior a 13, y los contrincantes se encuentran señalados en color azul por tener convergencias iguales o menores a 12.

Tabla 17: Convergencia Actores.

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
A1-PRESIDENTE	0	15	17	13	4	0	3	3	4	17
A2-SOCIOS	15	0	15	11	4	2	3	3	4	15
A3-GERENTE	17	15	0	13	4	0	3	3	4	17
A4-EMPLEADOS	13	11	13	0	4	0	3	2	3	13
A5-CLIENTES	4	4	4	4	0	3	1	1	1	4
A6-COMPETENCI	0	2	0	0	3	0	0	0	0	0
A7-GOBIERNO	3	3	3	3	1	0	0	2	3	3
A8-LONJA	3	3	3	2	1	0	2	0	2	3
A9-PROVEEDORE	4	4	4	3	1	0	3	2	0	4
A10-CONTADOR	17	15	17	13	4	0	3	3	4	0
Número de convergencias	76	72	76	62	26	5	21	19	25	76
	ALIADOS									
	CONTRINCANTES									

En la siguiente grafica se evidencia la convergencia relativamente importante la cual se encuentra marcada con las líneas azules, y la convergencia más importante trazada en color rojo.

Gráfica 11: Gráfico de Convergencias entre actores.



Fuente: Autores

### 5.3 Poder de los Actores

A continuación se calcula el coeficiente de fuerza  $R_i$ , el cual indica el poder que tiene cada actor en el sistema.

Tabla 18: Poder de los Actores.

ACTOR	$R_i$	PODER
PRESIDENTE	1,09	MEDIANO
SOCIOS	1,51	ALTO
GERENTE	0,73	BAJO
EMPLEADOS	0,51	BAJO
CLIENTES	1,16	MEDIANO
COMPETENCI	1,37	MEDIANO
GOBIERNO	1,86	ALTO
LONJA	0,63	BAJO
PROVEEDORE	0,19	BAJO
CONTADOR	0,94	BAJO

Fuente: Autores.

Los actores catalogados con alto poder valorados con coeficiente de más de 1,5 son:

- Gobierno
- Socios

Los actores catalogados con mediano poder valorados con coeficiente de 1 a 1,5 son:

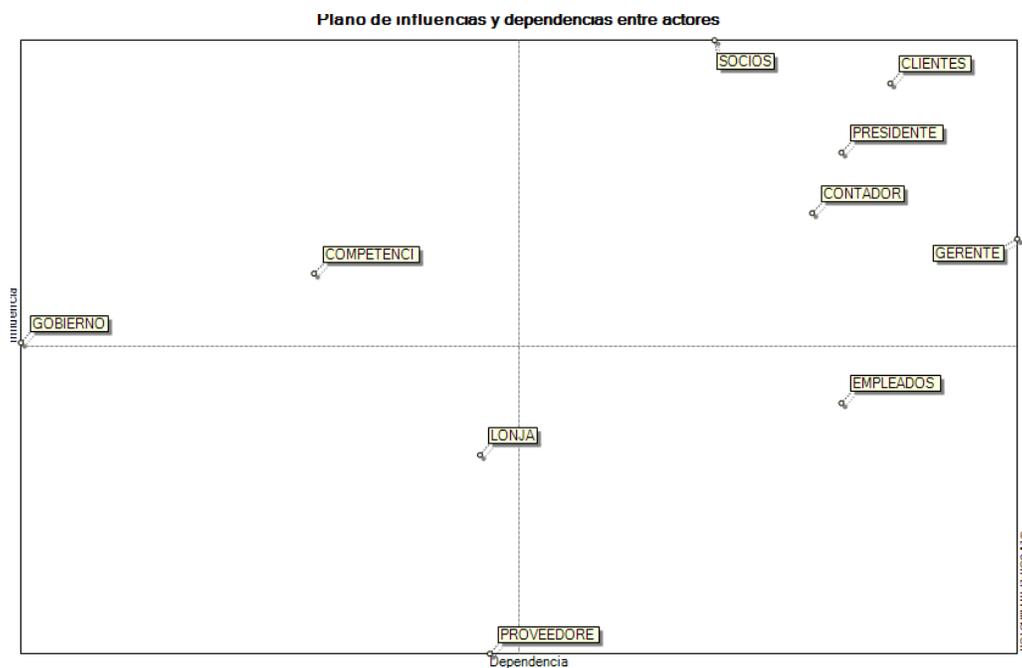
- Clientes
- Presidente
- Competencia

Los actores catalogados con bajo poder valorados con coeficiente de menos de 1 son:

- Gerente
- Empleado
- Lonja
- Proveedores
- Contador

A continuación se evidencia el plano influencia-dependencia de actores:

Gráfica 12; Plano de Influencias y dependencias entre actores.



Fuente: Actores.

**Cuadrante 1:**

Encontramos los actores dominantes con alta influencia y baja dependencia, dentro de los cuales tenemos gobierno y competencia.

**Cuadrante 2:**

Encontramos los actores de enlace con alta influencia y alta dependencia, dentro de los cuales tenemos socios, clientes, contador, gerente, y presidente.

**Cuadrante 3:**

Encontramos los actores autónomos con baja influencia y baja dependencia, dentro de los cuales tenemos lonja y proveedores.

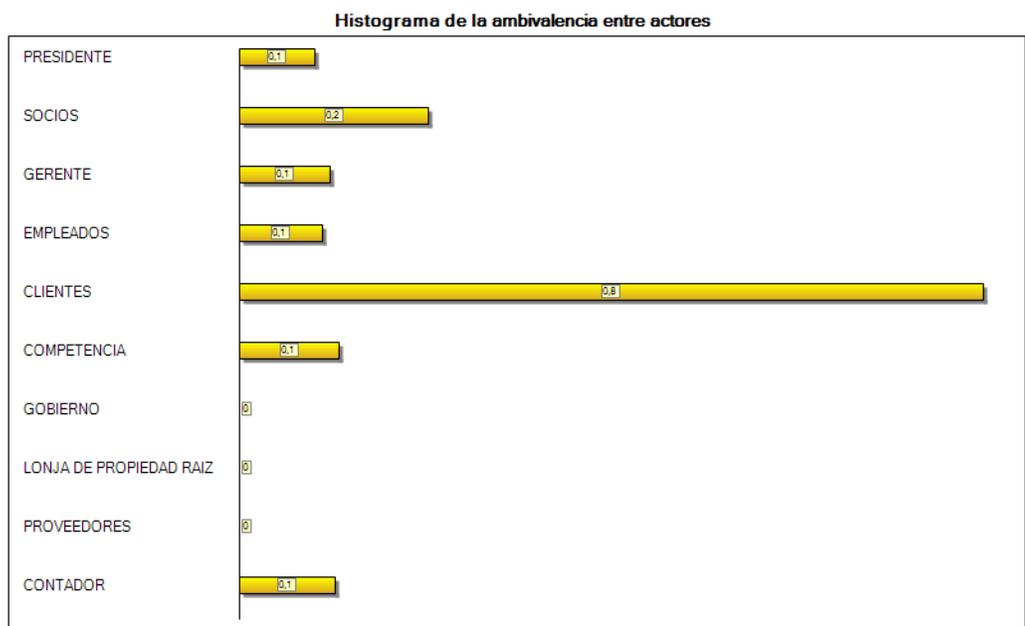
**Cuadrante 4:**

Encontramos los actores dominados con baja influencia y alta dependencia, dentro de los cuales tenemos los empleados.

**5.4 Ambivalencia**

A través del análisis de ambivalencia se evidencia que tan firme es la posición de los actores frente al sistema.

Gráfica 13: Histograma de la ambivalencia entre actores.



Fuente: Actores

Dentro de los actores con alta ambivalencia tenemos a los clientes y a los socios, los cuales en unas situaciones del sistema se pueden presentar a favor y en otras en contra.

En la ubicación con baja ambivalencia encontramos presidente, gerente, empleados, contador, los cuales pueden presentar una posición marcada frente a las variables que el sistema presente.

Los actores que no tienen ambivalencia son el gobierno, lonja y proveedores por no presentar cambios frente a las situaciones que la organización presente.

## Capítulo 6: Análisis de Futuros

### 6.1 Análisis Morfológico

Tabla 19: Análisis Morfológico.

PERSP	VARIABLES CLAVES	INDICADORES	OPCIONES DE FUTURO			
			1-PESIMISTA	2-TENDENCIAL	3-DESEABLE	
AS ACCIONISTAS	A	RENTABILIDAD	Margen EBITDA	< 5%	>3%	>10%
	B	CRECIMIENTO DE INGRESOS	Ingresos operacionales por servicios	2.925.289 (En miles de pesos)	3.448.112 (En miles de pesos)	6.234.569 (En miles de pesos)
CLIENTES	C	VALOR AL CLIENTE FINAL	Índice percepción del cliente final	< 70%	85%	> 90%
	D	SERVICIO AL CLIENTE	Índice de Satisfacción Cliente Inmobiliario	< 70%	85%	> 90%
	E	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	No. Servicios año anterior vs No. Servicios año actual	<1	2	>2
PROCESOS INTERNOS	F	ESTRUCTURA ADECUADA DE PROCESOS	Acciones Correctivas vs Acciones Preventivas	Acciones Preventivas < Acciones Correctivas	Acciones Preventivas = Acciones Correctivas	Acciones Preventivas > Acciones Correctivas
	G	GESTION DE MERCADEO	ROI(Margen Bruto - Inversión en marketing)/Inversión en marketing	<20%	20%	>40%
	H	PRESENCIA EN EL MERCADO LOCAL Y NACIONAL	Ingresos/ Ingresos del mayor competidor	<5%	10%	>30%
			Índice de No. de Inmobiliarias afiliadas	50%	70%	95%
TECNOLOGÍA GENTE Y	I	TIC'S	(Margen Bruto - Inversión en TIC'S)/Inversión en TIC'S	<20%	=20%	>40%
	J	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Objetivos trazados vs Objetivos cumplidos	<10%	=50%	>90%

Fuente: Autores.

## 6.2 Escenarios

### ESCENARIO DESEABLE

Para el año 2019 Fianzacredito Inmobiliario de Santander desea alcanzar un nivel de cumplimiento de sus objetivos trazados en un valor superior al 90% establecidos en el proceso de planeación estratégica, de los cuales se verán apalancados en su cubrimiento por la implementación de Tecnologías de la Información y Comunicación mediante las cuales se espera que los márgenes de retorno de la inversión sean aumentados en un 40% superior, dado que con esta implementación se podrá ampliar el nivel de cobertura de la organización a nivel nacional aumentando así el número de inmobiliarias afiliadas a la organización a un 95% del total en el mercado e incrementando sus ingresos en un valor superior al 30% sobre el mayor competidor del mercado, y actividades que serán apoyadas por una gestión de mercado dispuesta para estas actividades de cubrimiento de la cual se espera percibir un retorno de la inversión puesta en el proyecto superior al 40% sobre el valor invertido, las cuales serán soportadas por un debido proceso estructural que permita generar la cultura preventiva y no correctiva de la organización predominando así las acciones preventivas sobre las acciones correctivas, de las cuales al generar esa fluidez de procesos la organización tendrá mayor disposición de recursos tiempo y personal para la ejecución de actividades de ampliación del portafolio de servicios en un valor superior a 2 anuales, incrementando simultáneamente su valor generado en el servicio al cliente en un rango no menor al 90% de la calificación que cada uno otorgue a esta actividad crucial de la organización, lo cual se verá directamente reflejado en el nivel de ingresos operacionales de la empresa en un valor superior a \$ 6.234.569.000 mejorando así su margen EBITDA en un porcentaje superior al 10% sobre el actual.

## **ESCENARIO TENDENCIAL**

Como mínimo dentro de los resultados que Fianzacredito Inmobiliario de Santander espera obtener se encuentra el alcance de objetivos trazados en un valor no inferior al 50%, el cual debe estar apoyado por lo menos con la implementación de TICS que generen un resultado no menor al 20% sobre su inversión total, y que pueda lograr así una presencia en el mercado entre local y nacional de por lo menos el 70% y alcanzando una ventaja sobre sus competidores actuales superior al 10%, gestión que debe estar apoyada por una aceptable gestión de mercadeo que represente el 20% de retorno sobre la inversión para esta actividad, en donde los procesos internos de la organización se encuentren en un punto de equilibrio sus defectos de funcionamiento en comparación con sus acciones de mejora, por medio de la cual no se espera que los servicios hayan disminuido y que por lo menos se cuente con 2 servicios en su portafolio, con una satisfacción medida del servicio y percepción de sus clientes del 85% ascendiendo así sus ingresos operacionales a \$ 3.448.112.000 generando así una rentabilidad del negocio medida bajo el margen EBITDA con una superioridad del 3% sobre el actual.

## **ESCENARIO PESIMISTA**

El peor escenario que podría vivir Fianzacredito Inmobiliario de Santander es que sus objetivos trazados solo sean alcanzados en un 10% donde la inversión en TICS no genere retorno a la organización, y que su cubrimiento a nivel local y nacional se vea reducido a un 50% donde los ingresos sobre el mayor competidor sean menores y que la gestión de mercadeo no genere valor económico positivo a la organización, donde esta misma viva su día a día en medio de acciones correctivas y totalmente apartada de las acciones preventivas, donde sus servicios por esta operación tengan que ser reducidos con una insatisfacción de sus clientes y su percepción

sea deficiente al estar por debajo del 70%, y donde los ingresos operacionales se vean reducidos a un valor cercano a los \$2.925.289.000 y el margen EBITDA se vea afectado con un resultado inferior al 5% sobre el actual.

### **6.3 Método Delphi**

Teniendo en cuenta que el método Delphi invita a indagar sobre la opinión que tiene los expertos con relación a las hipótesis planteadas a cada una de las variables claves, proyectando el comportamiento deseado en un futuro para el año 2019. Se realiza la encuesta a siete expertos que participaron:

Experto 1: Alberto García Rey – Presidente y Fundador

Experto 2: Claudia Orozco Yaruro - Gerente

Experto 3: Martha Monroy Monroy - Contadora

Experto 4: Liborio Plata - Socio

Experto 5: Julio Cesar Ardila – Gerente Lonja de Propiedad Raíz de Santander

Experto 6: Gabriel Burgos - Socio

Experto 7: Jorge Iván Domínguez - Socio

Las hipótesis planteadas son evaluadas por el grupo de expertos en forma individual en el cuestionario (Ver anexo 1) diseñado basándose en la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

Tabla 20: Calificación por Expertos.

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
10%	30%	50%	70%	90%	

Fuente: Autores.

Y los resultados fueron los siguientes:

Tabla 21: Resultados Delphi.

Hipótesis	Exp. 1	Exp. 2	Exp. 3	Exp. 4	Exp. 5	Exp. 6	Exp. 7	PROM.	DESVEST	C.V.
<b>H1</b> ¿Qué tan probable es para FIANZACREDITO al 2019, obtener un margen EBITDA superior al 10%, si actualmente crece a un promedio de 3% anual?	70%	70%	90%	50%	90%	70%	70%	73%	14%	19%
<b>H2</b> ¿Qué tan probable es para FIANZACREDITO al 2019, obtener unos ingresos operacionales iguales a superior a \$ 6.234.569 (En miles de pesos) si actualmente son de \$ 3.448.112 (En miles de pesos)?	70%	90%	70%	70%	70%	50%	50%	67%	14%	21%
<b>H3</b> ¿Qué tan probable es para FIANZACREDITO al 2019, generar una calificación de valor al cliente final superior al 90%, si actualmente se encuentra en	70%	50%	30%	50%	70%	50%	70%	56%	15%	27%

	un 85%?										
<b>H4</b>	¿Qué tan probable es para FIANZACREDITO al 2019, generar una calificación del servicio al cliente inmobiliario superior al 90%, si actualmente se encuentra en un 85%?	90%	70%	90%	90%	50%	90%	70%	79%	16%	20%
<b>H5</b>	¿Qué tan probable es para FIANZACREDITO al 2019, ofrecer más de 2 servicios en el mercado, si actualmente solo ofrece 2 servicios?	50%	50%	90%	90%	70%	50%	70%	67%	18%	27%
<b>H6</b>	¿Qué tan probable es para FIANZACREDITO al 2019, alcanzar un número superior de acciones preventivas vs acciones correctivas, si actualmente se encuentran en igualdad?	90%	50%	70%	70%	50%	70%	90%	70%	16%	23%
<b>H7</b>	¿Qué tan probable es para FIANZACREDITO al 2019, lograr que la utilidad por inversión en marketing sea superior a un 40%, si actualmente se logra tan solo un 20%?	70%	70%	90%	30%	70%	70%	90%	70%	20%	29%
<b>H8</b>	¿Qué tan probable es para FIANZACREDITO al 2019, obtener una presencia en el mercado local y nacional superior al 30%, si actualmente crece a un promedio del 10% anual?	70%	90%	50%	70%	70%	50%	90%	70%	16%	23%
<b>H9</b>	¿Qué tan probable es para FIANZACREDITO al 2019, lograr que la utilidad por inversión en TICS sea superior a un 40%, si actualmente se logra tan solo un 20%?	70%	90%	30%	70%	90%	70%	90%	73%	21%	29%
<b>H10</b>	¿Qué tan probable es para FIANZACREDITO al 2019, alcanzar sus objetivos estratégicos planeados en un 90%, si actualmente es de 50%?	50%	50%	70%	70%	50%	30%	70%	56%	15%	27%
<b>Promedio por Expertos</b>		70%	68%	68%	66%	68%	60%	76%			

Fuente: Autores.

Se puede analizar que el coeficiente de variación obtenido en cada una de las hipótesis evaluadas fueron menor al 30% y que indica que hubo consenso en la consulta realizada al grupo de expertos.

## Capítulo 7: Formulación Estratégica

### 7.1 Estrategias Genéricas

La estrategia tomada por la organización es la diferenciación teniendo en cuenta que dentro de sus ventajas competitivas Fianzacredito cuenta con una gran barrera de entrada al negocio actual y es la integración con los clientes puesto que los clientes inmobiliarios en su mayoría forman parte del grupo de accionistas de la compañía, por lo cual el número de servicios que la compañía presta se encuentra asegurado mensualmente, lo cual le da a la compañía un gran respaldo en el endeudamiento proporcionando así gran capacidad de operación mensual frente a sus clientes, generando así mayor confianza en el mercado, soportada también por los proyectos de inversión que la organización lleva a cabo, como también el poseer una estructura adecuada de procesos que le permite mantener una organización en sus operaciones lo cual es vital a la hora prestar servicios financieros, soportados por el desarrollo de software que la organización ha adquirido para dar mayor robustez y respaldo a sus actividades, como se denota en las ventajas competitivas, la organización Fianzacredito Inmobiliario de Santander no es una empresa carente de recursos, así mismo posee una amplia experiencia de negocio, y cuenta con los clientes inmobiliarios más importantes del sector, por lo cual su estrategia está orientada al mantenimiento de esas buenas experiencias de compra con sus actuales clientes, situaciones que los competidores no pueden ofrecer en la actualidad.

Frente a las Debilidades identificadas para Fianzacredito podríamos partir del hecho que esa buena experiencia de compra de sus clientes y permanencia en el tiempo ha hecho que la organización en algunas de sus áreas haya entrado en unas peligrosas zonas de confort, por lo cual el servicio al cliente es una debilidad que se ha marcado en la organización puesto que los

contactos muchas veces no resultan en conversaciones asertivas, y en ocasiones generan conflictos con los funcionarios de los clientes.

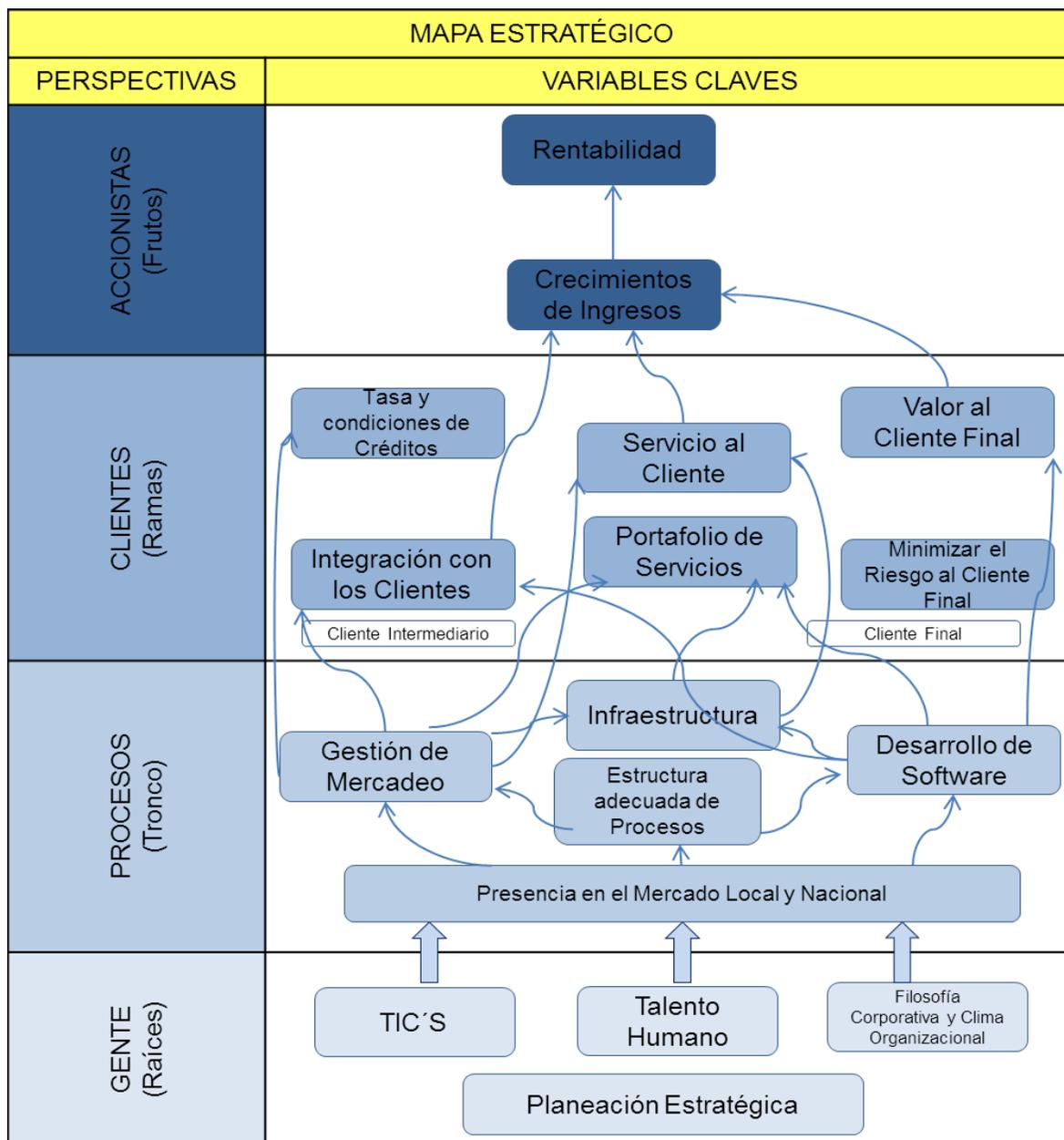
A diferencia de los competidores, el portafolio de servicios de Fianzacredito no ha sido muy desarrollado, por lo cual aunque es el rey del mercado en algunas áreas, en otras se han venido creando océanos azules de los cuales Fianzacredito no ha empezado a desarrollar esfuerzos para navegar en estas nuevas experiencias con sus clientes, por lo cual ha dado cabida a la fuga casual de clientes habidos de nuevos y buen servicio, todo esto respaldado por buenas campañas en la gestión de mercadeo de la competencia originando en su mayoría como consecuencia de una mala o casi inexistente planeación estratégica que le permita a la compañía establecer un direccionamiento frente a sus posibilidades en el mercado, descuidando así el valor que le puede generar al cliente final. Es de anotar que aun Fianzacredito trabajo por fortalecer y poseer un talento humano competente y comprometido que le permita dar mayor y mejor soporte a sus operaciones.

Como resultado de las situaciones descritas anteriormente, las ventajas competitivas de los otros frente a Fianzacredito son el servicio al cliente, le cual ha sido fomentado y utilizado en la vivencia de experiencias de compra en las instalaciones de la organización con todo un esquema de servicio debidamente definido. Así mismo al poseer mayor cercanía con el usuario final del servicio se ha fortalecido el mercado en la ampliación de sus portafolios de servicios satisfaciendo así mayor número de necesidades y expectativas ante los usuarios del servicio y sus clientes, apoyados por un área que realiza una gestión de mercadeo trazada mediante una adecuada planeación estratégica orientada a generar Valor al cliente final.

## Capítulo 8: Implementación Estratégica

### 8.1 Mapa Estratégico

Gráfica 14: Mapa Estratégico.



Fuente: Actores.

## 8.2 Cuadro de Mando Integral

Tabla 22: Cuadro de Mando Integral.

PERSP.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	META
ACCIONISTAS	Incrementar el Margen Ebitda en un 10% para el año 2019.	Margen EBITDA	>10%
	Obtener unos ingresos operacionales igual o superior a 6.234.569 (En miles de pesos).	Ingresos operacionales por servicios	6.234.569 (En miles de pesos)
CLIENTES	Crecer en la colocación de créditos 2.000 millones de pesos.	Cobertura del mercado crédito	Colocación de 2.000 millones de pesos en créditos
	Incrementar el valor al cliente final en un 90%.	Índice percepción del cliente final	> 90%
	Incrementar el nivel de servicio a clientes en un 90%.	Índice de Satisfacción Cliente	> 90%
	Ofrecer mayor número de servicios en un valor superior a 2.	No. Servicios año anterior vs No. Servicios año actual	>2
	Continuar con la integración de clientes incluyendo 2 mensuales.	No. de inmobiliarias afiliadas periodo actual VS No. de nuevas inmobiliarias afiliadas	> 2 Mensuales
	Minimizar el riesgo al cliente final recibiendo un ingreso de 50 millones.	Ingresos operacionales por servicio de fianza directa	>50 millones
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la infraestructura física de la organización para el año 2014.	Adecuaciones locativas en las instalaciones de la empresa	100% al finalizar el 2014
	Estructurar la gestión comercial de la empresa incrementando su ROI en un 40%.	ROI(Margen Bruto - Inversión en marketing)/Inversión en marketing	>40%

	Potencializar la mejora del software dado cumplimiento al cronograma de comités.	Cumplimiento del cronograma de comités mensuales	100% reuniones y mejoras propuestas
	Mejorar la estructura de procesos generando mayores acciones preventivas.	Acciones Correctivas vs Acciones Preventivas	Acciones Preventivas > Acciones Correctivas
	Aumentar la participación el mercado local y nacional en un 30%.	Ingresos/ Ingresos del mayor competidor Índice de No. de Inmobiliarias afiliadas	>30% 0,95
<b>GENTE</b>	Implementar el uso de TICs a un 40%.	(Margen Bruto - Inversión en TIC'S)/Inversión en TIC'S	>40%
	Asegurar un talento humano competente y comprometido en un 90%.	Cumplimiento de tiempos de respuesta a los procesos	>90% establecido
	Fortalecer la filosofía corporativa y el clima organizacional garantizando una rotación de personal inferior a 10 colaboradores.	Rotación del personal	<10 de la planta de personal
	Establecer la planeación estratégica en un 90% de los procesos de la organización.	Objetivos trazados vs Objetivos cumplidos	>90%

Fuente: Autores.

## 8.3 Iniciativas

Tabla 23: Iniciativas.

PERSP.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS
ACCIONISTAS	Incrementar el Margen Ebitda en un 10% para el año 2019.	Reducir los costos y gastos operacionales.
	Obtener unos ingresos operacionales igual o superior a 6.234.569 (En miles de pesos).	Ampliación del portafolio de servicios. Fidelización de los clientes. Campañas publicitarias. Afiliación de nuevas inmobiliarias.
CLIENTES	Crecer en la colocación de créditos 2.000 millones de pesos	Establecer tasas y políticas de créditos atractivas. Crear líneas de créditos específicas. Agilizar el tiempo del estudio y desembolso. Atender directamente en la oficina a los futuros arrendatarios para orientarlos correctamente.
	Incrementar el valor al cliente final en un 90%.	Contratar personal capacitado de servicio al cliente. Crear más alternativas para la aprobación de los estudios de arrendamientos. Ofrecer más canales de comunicación. Disminuir el tiempo de respuesta del estudio.
	Incrementar el nivel de servicio a clientes en un 90%.	Realizar capacitaciones a los promotores sobre temas de interés. Asesorar y brindar orientación permanente a todas las inquietudes jurídicas y actos administrativos relacionados con la actividad inmobiliaria. Ofrecer incentivos a los promotores. Crear la fianza directa a los propietarios.
	Ofrecer mayor número de servicios en un valor superior a 2.	Ofrecer el servicio de buscar el inmueble según las necesidades del arrendatario. Garantizar el pago de daños y faltantes de inventarios.

	<p>Continuar con la integración de clientes incluyendo 2 mensuales.</p> <p>Minimizar el riesgo al cliente final recibiendo un ingreso de 50 millones.</p>	<p>Ofrecer acciones a las inmobiliarias más reconocidas.</p> <p>Ofrecer incentivos a las inmobiliarias.</p> <p>Servicio de fianza directa.</p>
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<p>Mejorar la infraestructura física de la organización para el año 2014.</p> <p>Estructurar la gestión comercial de la empresa incrementando su ROI en un 40%.</p> <p>Potencializar la mejora del software dado cumplimiento al cronograma de comités..</p> <p>Mejorar la estructura de procesos generando mayores acciones preventivas.</p> <p>Aumentar la participación el mercado local y nacional en un 30%.</p>	<p>Ampliar y remodelación de las instalaciones, muebles y equipos.</p> <p>Crear el departamento comercial.</p> <p>Generar planes de mercadeo.</p> <p>Capacitaciones a los empleados.</p> <p>Reuniones con los empleados para debatir ideas de mejoras que se puedan implantar al software.</p> <p>Comités para la optimización de las aplicaciones en tiempos y procesos</p> <p>Toma de acciones preventivas, detectadas en el desarrollo de las actividades de la organización para mejorar los tiempos de respuesta en los procesos.</p> <p>Evaluar y retroalimentar cada proceso con el personal responsable del área.</p> <p>Crear indicadores de medición a cada proceso.</p> <p>Apertura de nuevas afianzadoras en otras ciudades.</p> <p>Abrir sucursales en Piedecuesta y Floridablanca.</p>
<b>GENTE</b>	<p>Implementar el uso de TICs a un 40%</p> <p>Asegurar un talento humano competente y comprometido en un 90%.</p> <p>Fortalecer la filosofía corporativa y el clima organizacional garantizando una rotación de personal inferior a 10</p>	<p>Promover la práctica de herramientas tecnológicas.</p> <p>Implementar una plataforma para radicar la solicitud de arrendamientos.</p> <p>Implementar de programas de Coaching.</p> <p>Diseñar una escala salarial.</p> <p>Crear un programa de capacitación.</p> <p>Implementar canales de comunicaciones internos entre los empleados y la dirección.</p>

	<p>colaboradores.</p> <p>Establecer la planeación estratégica en un 90% de los procesos de la organización.</p>	<p>Dar un reconocimiento al empleado del mes.</p> <p>Realizar actividades recreativas fuera de la oficina.</p> <p>Comunicar a toda la organización la planeación estratégica diseñada.</p> <p>Motivar a los líderes de cada área que lleve a su equipo al cumplimiento de los objetivos establecidos.</p>
--	---	---

Fuente: Autores.

8.4 Matriz Afinidad / Impacto

Tabla 24: Matriz Afinidad - Impacto.

INICIATIVAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43						
<b>OBJETIVOS</b>	Reducir los costos y gastos operacionales.	Ampliación del portafolio de servicios.	Fidelización de los clientes.	Campañas publicitarias.	Afiliación de nuevas inmobiliarias.	Establecer tasas y políticas de créditos atractivas	Crear líneas de créditos específicas.	Agilizar el tiempo del estudio y desembolso.	Atender directamente en la oficina a los futuros orientarlos correctamente.	Contratar personal capacitado de servicio al cliente.	Crear mas alternativas para la aprobación de los estudios de arrendamientos.	Ofrecer más canales de comunicación.	Disminuir el tiempo de respuesta del estudio.	Realizar capacitaciones a los promotores sobre temas de interés.	Asesorar y brindar orientación permanente a todas las jurídicas y actos administrativos con la actividad inmobiliaria.	Ofrecer incentivos a los promotores.	Crear la fianza directa a los propietarios.	Ofrecer el servicio de buscar el inmueble según necesidades del arrendatario.	Garantizar el pago de daños y faltantes de inventarios.	Ofrecer acciones a las inmobiliarias más reconocidas.	Ofrecer incentivos a las inmobiliarias.	Servicio de fianza directa.	Ampliar y remodelación de las instalaciones, muebles equipos.	Crear el departamento comercial.	Generar planes de mercadeo.	Capacitaciones a los empleados .	Reuniones con los empleados para debatir ideas de puedan implantar al software.	Comités para la optimización de las aplicaciones en tiempos y procesos.	Toma de acciones preventivas, detectadas en el desarrollo de las actividades de la organización para mejorar los respuesta en los procesos.	Evaluaty retroalimentar cada proceso con el personal responsable del área.	Crear indicadores de medición a cada proceso.	Apertura de nuevas afianzadoras en otras ciudades.	Abir sucursales en Piedecuesta y Floridablanca.	Promover la practica de herramientas tecnológicas.	Implementar una plataforma para radicar la solicitud de arrendamientos.	Implementar de programas de Coaching.	Diseñar una escala salarial.	Crear un programa de capacitación.	Implementar canales de comunicaciones internos entre los empleados y la dirección.	Dar un reconocimiento al empleado del mes.	Realizar actividades recreativas fuera de la oficina.	Comunicar a toda la organización la planeación	Motivar a los líderes de cada área que lleve a su equipo al cumplimiento de los objetivos establecidos.	<b>Totales</b>					
Incrementar el Margen Evita en un 10% para el año 2019.																																														0			
Obtener unos ingresos operacionales igual o superior a 6.234.569 (En miles de pesos).																																																0	
Creer en la colocación de créditos 2000 millones de pesos.																																																0	
Incrementar el valor al cliente final en un 90%		1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1			1	1	1																									19	
Incrementar el nivel de servicio a clientes en un 90%.		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1																									23	
Ofrecer mayor numero de servicios en un valor superior a 2.		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1																										19	
Continuar con la integración de clientes incluyendo 2 mensuales.		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1																										19	
Minimizar el riesgo al cliente final recibiendo un ingreso de 50 millones.		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1																										19	
Mejorar la infraestructura física de la organización para el año 2014.		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1																										19	
Estructurar la gestión comercial de la empresa incrementando su ROI en un 40%.				1	1																																											2	
Potencializar la mejora del software dado cumplimiento a el cronograma de comités.																											1	1	1	1																			5
Mejorar la estructura de procesos generando mayores acciones preventivas.																											1	1	1	1																			5
Aumentar la participación el mercado local y nacional en un 30%.				1									1																																			4	
Implementar el uso de TICs a un 40%.		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1			1	1	1																									19	
Asegurar un talento humano competente y comprometido en un 90%.			1					1	1	1	1	1	1	1			1																																9
Fortalecer la filosofía corporativa y el clima organizacional garantizando una rotación de personal inferior a 10 colaboradores.			1					1	1	1	1	1	1	1			1																																9
Establecer la planeación estratégica en un 90% de los procesos de la organización.																																																	0
<b>Totales</b>	0	7	9	1	3	7	7	9	9	9	9	9	10	1	3	1	6	7	1	1	1	6	7	7	1	2	2	2	2	2	0	8	8	7	7	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0			

Fuente: Autores.

Con la evaluación de la Matriz de Afinidad / Impacto se puede determinar cuáles son las iniciativas que impacta positivamente con el logro de los objetivos estratégicos planteados y se seleccionaron las siguientes:

**Iniciativa 1:** Programa de Fidelización de clientes.

**Actividades:**

- Agilizar el tiempo del estudio y desembolso.
- Crear más alternativas para la aprobación de los estudios de arrendamientos.
- Ofrecer más canales de comunicación.
- Disminuir el tiempo de respuesta del estudio.

**Iniciativa 2:** Programa de crecimiento comercial

**Actividades:**

- Atender directamente en la oficina a los futuros arrendatarios para orientarlos correctamente.
- Contratar personal capacitado de servicio al cliente.
- Apertura de nuevas afianzadoras en otras ciudades.
- Abrir sucursales en Piedecuesta y Floridablanca.

Estas acciones van encaminadas a incrementar el valor al cliente final ofreciendo mejor servicio y facilitándole acceder a todo nuestro portafolio de una manera muy práctica y cómoda.

De otro lado los objetivos que tiene mayor afinidad con la estratégica son los siguientes:

1. Incrementar el valor al cliente final en un 90%.

2. Incrementar el nivel de servicio a clientes en un 90%.
3. Ofrecer mayor número de servicios en un valor superior a 2.
4. Continuar con la integración de clientes incluyendo 2 mensuales.
5. Minimizar el riesgo al cliente final recibiendo un ingreso de 50 millones.
6. Mejorar la infraestructura física de la organización para el año 2014.
7. Implementar el uso de TICs a un 40%.

Con los cuales se confirma que todos los objetivos van orientados a la Estratégica Genérica planteada de ofrecer un servicio encaminado hacia la diferenciación con el fin de satisfacer de forma correcta y oportuna las necesidades de los clientes.

### 8.5 Estimación Presupuesto

Tabla 25: Presupuesto.

NO.	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO ACTIVIDAD
1	Reducir los costos y gastos operacionales.	\$ 1.000.000
2	Ampliación del portafolio de servicios.	\$ 4.000.000
3	Fidelización de los clientes.	\$ 2.000.000
4	Campañas publicitarias.	\$ 10.000.000
5	Afiliación de nuevas inmobiliarias.	\$ 1.500.000
6	Establecer tasas y políticas de créditos atractivas.	\$ 1.000.000
7	Crear líneas de créditos específicas.	\$ 1.000.000
8	Agilizar el tiempo del estudio y desembolso.	\$ 10.000.000
9	Atender directamente en la oficina a los futuros arrendatarios para orientarlos correctamente.	\$ 5.000.000
10	Contratar personal capacitado de servicio al cliente.	\$ 5.000.000
11	Crear más alternativas para la aprobación de los estudios de arrendamientos.	\$ 3.000.000
12	Ofrecer más canales de comunicación.	\$ 10.000.000
13	Disminuir el tiempo de respuesta del estudio.	\$ 10.000.000
14	Realizar capacitaciones a los promotores sobre temas de interés.	\$ 10.000.000

	Asesorar y brindar orientación permanente a todas las inquietudes jurídicas y actos administrativos	
15	relacionados con la actividad inmobiliaria.	\$ 36.000.000
16	Ofrecer incentivos a los promotores.	\$ 100.000.000
17	Crear la fianza directa a los propietarios.	\$ 50.000.000
	Ofrecer el servicio de buscar el inmueble según las	
18	necesidades del arrendatario.	\$ 5.000.000
19	Garantizar el pago de daños y faltantes de inventarios.	\$ 50.000.000
20	Ofrecer acciones a las inmobiliarias más reconocidas.	\$ 2.000.000
21	Ofrecer incentivos a las inmobiliarias.	\$ 100.000.000
22	Servicio de fianza directa.	\$ 30.000.000
	Ampliar y remodelación de las instalaciones, muebles y	
23	equipos.	\$ 300.000.000
24	Crear el departamento comercial.	\$ 5.500.000
25	Generar planes de mercadeo.	\$ 15.000.000
26	Capacitaciones a los empleados.	\$ 3.000.000
	Reuniones con los empleados para debatir ideas de	
27	mejoras que se puedan implantar al software.	\$ 2.000.000
	Comités para la optimización de las aplicaciones en	
28	tiempos y procesos	\$ 2.000.000
	Toma de acciones preventivas, detectadas en el	
29	desarrollo de las actividades de la organización para mejorar los tiempos de respuesta en los procesos.	\$ 2.000.000
	Evaluar y retroalimentar cada proceso con el personal	
30	responsable del área.	\$ 2.000.000
31	Crear indicadores de medición a cada proceso.	\$ 2.000.000
32	Apertura de nuevas afianzadoras en otras ciudades.	\$ 400.000.000
33	Abrir sucursales en Piedecuesta y Floridablanca.	\$ 8.000.000
34	Promover la práctica de herramientas tecnológicas.	\$ 2.000.000
	Implementar una plataforma para radicar la solicitud de	
35	arrendamientos.	\$ 30.000.000
36	Implementar de programas de Coaching.	\$ 10.000.000
37	Diseñar una escala salarial.	\$ 3.000.000
38	Crear un programa de capacitación.	\$ 3.000.000
	Implementar canales de comunicaciones internos entre	
39	los empleados y la dirección.	\$ 2.000.000
40	Dar un reconocimiento al empleado del mes.	\$ 1.000.000
41	Realizar actividades recreativas fuera de la oficina.	\$ 30.000.000
	Comunicar a toda la organización la planeación	
42	estratégica diseñada.	\$ 5.000.000

43	Motivar a los líderes de cada área que lleve a su equipo al cumplimiento de los objetivos establecidos.	\$	3.000.000
	<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>1.277.000.000</b>

Fuente: Autores.

## Capítulo 9: Conclusiones

Durante el desarrollo de la presente actividad de diseño del plan estratégico para Fianzacredito inmobiliario de Santander se pudo evidenciar que en la conjugación de factores de debilidades y fortalezas se encuentra en una zona de confort puesto que reina en el mercado local y no ha requerido desarrollar estrategias y tácticas que tan siquiera le lleven a fidelizar sus clientes, y mucho menos a alcanzar nuevos horizontes.

Al darle una revisada a su posición respecto de los factores externos, encontramos que tampoco se encuentra muy preparada a la hora de una eventual desbandada de cambios que difícilmente podría controlar por ser de tipo externo, siendo más sensible en sus aspectos regulatorios del mercado.

Al explorar un poco más a fondo la situación de la organización encontramos que cuenta con una gran ventaja competitiva al tener el conocimiento casi total del manejo de las operaciones financieras de fianza.

Se evidencia que Fianzacredito cuenta con grandes oportunidades de mercado, pero que no han sido desarrolladas en lo más mínimo, lo anterior en comparación con las amenazas del sector que si bien es cierto son varias, también es claro que pueden ser intervenidles si la compañía asume una posición diferente frente a su zona de confort.

Con lo anterior, se pudieron desarrollar acciones orientadas a diferenciarse en el mercado, a través de las cuales fueron puestas a consideración de los diferentes actores, encontrando que en su gran mayoría estaban con el mismo sentir y fue posible la creación del mapa estratégico, en el cual no solo se plasma el camino a seguir de la compañía si no el pensamiento convergente de sus actores.

## Capítulo 10: Bibliografía.

### Trabajos citados

1. Bucaramanga, C. d. (01 de 10 de 2013). *Cifras destacadas del mes*. Recuperado el 24 de 05 de 2014, de [http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2013/PIB\\_2012.pdf](http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2013/PIB_2012.pdf)
2. DANE. (11 de 2012). *DANE*. Recuperado el 15 de 08 de 2013, de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)
3. Godet, M. (2000). *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica*.
4. P., K. R. (2008). *The Execution Premiun*. Barcelona: Deusto.
5. R., D. F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
6. Regional, C. d. (30 de 03 de 2014). *CENAC*. Recuperado el 15 de 05 de 2014, de <http://www.cenac.org.co/>
7. MOJICA S. FRANCISCO. 1991. *La Prospectiva: Técnicas para Visualizar el Futuro*. Bogotá Legis Editores. 140 Paginas.
8. DURANCE, MICHEL GODET Y PHILIPPE. (2009). *La Prospectiva Estratégica*. Francia: Lipsor.
9. Eumed.net. (07 de Septiembre de 2013). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/345/arbol%20de%20competencias.htm>
10. Contreras, J. (16 de Julio de 2006). *Dirección Estratégica*. Recuperado el 25 de Agosto de 2013, de <http://www.joseacontreras.net/direstr/>
11. Infoviews, S. d. (07 de Septiembre de 2013). *Infoviews*. Obtenido de <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
12. Apuntes de clases, Darío Sierra Arias, Junio 2013

## Capítulo 11: Anexos

### ANEXO 1. CUESTIONARIO DELPHI

#### POTABILIZACIÓN DEL ESCENARIO DESEABLE DE FUTURO

Por favor responda las siguientes preguntas con la mayor objetividad, sus respuestas son muy importantes para la formulación del Plan Prospectivo Estratégico de nuestra empresa. En caso de no disponer de un amplio conocimiento de un determinado tema favor abstenerse de contestar la respectiva hipótesis.

H1. ¿Qué tan probable es para FIANZACREDITO al 2019, obtener un margen EBITDA superior al 10%, si actualmente crece a un promedio de 3% anual?

Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
10%	30%	50%	70%	90%	

Justificación de las respuestas: **(Que factores condicionan el logro del evento futuro deseable para la empresa)**

Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El adecuado manejo a los gastos y costos.</li> <li>• El buen manejo de la operación de fianza.</li> <li>• El bajo nivel de endeudamiento.</li> </ul>	Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto de interés de los accionistas.</li> <li>• Crecimiento no controlado.</li> <li>• Falta de capacitación al personal.</li> </ul>
--	---

Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento en la tasa de inversión extranjera.</li> <li>• Consolidación del crecimiento económico.</li> <li>• Generación de empleo.</li> </ul>	Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso al mercado de otras afianzadoras.</li> <li>• Alta informalidad en el mercado laboral.</li> </ul>

H2. ¿Qué tan probable es para FIANZACREDITO al 2019, obtener unos ingresos operacionales iguales a superior a \$ 6.234.569 (En miles de pesos) si actualmente son de \$ 3.448.112 (En miles de pesos)?

Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
10%	30%	50%	70%	90%	

Justificación de las respuestas: **(Que factores condicionan el logro del evento futuro deseable para la empresa)**

Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidad de la empresa.</li> <li>• Organización en los procesos.</li> <li>• Tarifas ofrecidas.</li> <li>• Incentivos y descuentos ofrecidos a los clientes y promotores.</li> </ul>	Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de personal e infraestructura.</li> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Falta de capacitación.</li> </ul>
---	---

Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El crecimiento del sector de la construcción.</li> <li>• El alza en los cánones y cuotas de administración de los inmuebles.</li> <li>• Constitución de nuevas inmobiliarias.</li> </ul>	Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso al mercado de otras afianzadoras.</li> <li>• Alta informalidad en el mercado laboral.</li> <li>• Subsidios a la tasa de interés de créditos hipotecarios.</li> </ul>
---	--

H3. ¿Qué tan probable es para FIANZACREDITO al 2019, generar una calificación de valor al cliente final superior al 90%, si actualmente se encuentra en un 85%?

Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
10%	30%	50%	70%	90%	

Justificación de las respuestas: **(Que factores condicionan el logro del evento futuro deseable para la empresa)**

Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de software.</li> <li>• Sistemas de Información</li> </ul>	Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura.</li> <li>• Falta de interés al cliente final.</li> <li>• Escasez de personal.</li> <li>• Poca capacitación.</li> <li>• Implementación de TIC's</li> <li>• Estrategia Comercial débil.</li> </ul>
---	---

Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de las necesidades del cliente.</li> </ul>	Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados inmobiliarios sin compromiso.</li> </ul>
---	---

H4. ¿Qué tan probable es para FIANZACREDITO al 2019, generar una calificación del servicio al cliente inmobiliario superior al 90%, si actualmente se encuentra en un 85%?

Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
10%	30%	50%	70%	90%	

Justificación de las respuestas: **(Que factores condicionan el logro del evento futuro deseable para la empresa)**

Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización.</li> <li>• Oportuna respuesta a los procesos.</li> <li>• Página Web.</li> <li>• Cupos de la Unab para capacitaciones.</li> <li>• Elementos tangibles.</li> </ul>	Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración con los clientes.</li> <li>• Inmobiliarias con personal no capacitado.</li> <li>• Empatía con los promotores.</li> </ul>
Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del	Factores externos (Amenazas presentes y futuras)

evento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de las necesidades del cliente.</li> </ul>	que impedirán la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmobiliarias con personal no calificado.</li> </ul>
--	---

H5. ¿Qué tan probable es para FIANZACREDITO al 2019, ofrecer más de 2 servicios en el mercado, si actualmente solo ofrece 2 servicios?

Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
10%	30%	50%	70%	90%	

Justificación de las respuestas: **(Que factores condicionan el logro del evento futuro deseable para la empresa)**

Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital de trabajo.</li> <li>• Liquidez.</li> </ul>	Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad.</li> <li>• Gestión de mercadeo.</li> <li>• Limitante en el espacio ante una proyección de crecimiento.</li> </ul>
Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado potencial.</li> <li>• Crecimiento de la población.</li> <li>• Crecimiento del sector de la construcción.</li> </ul>	Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de sustitutos cercanos.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propietarios de inmuebles con poca credibilidad hacia las inmobiliarias.</li> </ul>	
--	--

H6. ¿Qué tan probable es para FIANZACREDITO al 2019, alcanzar un número superior de acciones preventivas vs acciones correctivas, si actualmente se encuentran en igualdad?

Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
10%	30%	50%	70%	90%	

Justificación de las respuestas: **(Que factores condicionan el logro del evento futuro deseable para la empresa)**

Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación de calidad.</li> <li>• Tenemos el personal idóneo en cada puesto.</li> </ul>	Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de personal.</li> </ul>
Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:	Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:

H7. ¿Qué tan probable es para FIANZACREDITO al 2019, lograr que la utilidad por inversión en marketing sea superior a un 40%, si actualmente se logra tan solo un 20%?

Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
10%	30%	50%	70%	90%	

Justificación de las respuestas: **(Que factores condicionan el logro del evento futuro deseable para la empresa).**

<p>Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad financiera y solidez de la empresa.</li> <li>• Ausencia de Gestión de mercadeo.</li> <li>• Proyección de crecimiento.</li> <li>• Ampliación del portafolio.</li> </ul>	<p>Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio de las instalaciones limitadas.</li> <li>• Gastos no proyectados, ni autorizados por la Junta Directiva.</li> </ul>
<p>Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del mercado.</li> <li>• Clientes potenciales sin cobertura.</li> </ul>	<p>Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:</p>

H8. ¿Qué tan probable es para FIANZACREDITO al 2019, obtener una presencia en el mercado local y nacional superior al 30%, si actualmente crece a un promedio del 10% anual?

Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

<b>Muy Improbable</b>	<b>Improbable</b>	<b>Indeciso</b>	<b>Probable</b>	<b>Muy Probable</b>	<b>No Sabe/No Responde</b>
10%	30%	50%	70%	90%	

Justificación de las respuestas: **(Que factores condicionan el logro del evento futuro deseable para la empresa).**

<p>Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Somos reconocidos líderes del mercado.</li> <li>• Imagen que proyecta la empresa ante las inmobiliarias.</li> <li>• Conocemos perfectamente el mercado.</li> <li>• Alianzas Estratégicas.</li> <li>• Integración con los clientes.</li> </ul>	<p>Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agresividad para enfrentar la competencia</li> </ul>
<p>Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación de nuevas afianzadora.</li> </ul>	<p>Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes Gubernamentales.</li> <li>• Barreras de Entrada.</li> <li>• Patrones de consumo.</li> </ul>

H9. ¿Qué tan probable es para FIANZACREDITO al 2019, lograr que la utilidad por inversión en TICS sea superior a un 40%, si actualmente se logra tan solo un 20%?

Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

<b>Muy Improbable</b>	<b>Improbable</b>	<b>Indeciso</b>	<b>Probable</b>	<b>Muy Probable</b>	<b>No Sabe/No Responde</b>

10%	30%	50%	70%	90%	

Justificación de las respuestas: **(Que factores condicionan el logro del evento futuro deseable para la empresa)**

<p>Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de soporte a sistemas de información.</li> <li>• Capacidad financiera y solidez de la empresa.</li> </ul>	<p>Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incompetencia para responder a tecnología cambiantes</li> <li>• Falta de recursos para Investigación y Desarrollo.</li> </ul>
<p>Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación alta en el uso de internet.</li> <li>• Apoyo por parte de la Gobernación que instalará Centros de Acceso Comunitario a Internet.</li> </ul>	<p>Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el sector no se fomenta la implementación de las TIC'S.</li> </ul>

H10. ¿Qué tan probable es para FIANZACREDITO al 2019, alcanzar sus objetivos estratégicos planeados en un 90%, si actualmente es de 50%?

Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:

<b>Muy Improbable</b>	<b>Improbable</b>	<b>Indeciso</b>	<b>Probable</b>	<b>Muy Probable</b>	<b>No Sabe/No Responde</b>
10%	30%	50%	70%	90%	

Justificación de las respuestas: **(Que factores condicionan el logro del evento futuro deseable para la empresa).**

<p>Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia flexible, organizada e interactiva generando comunicación adecuada.</li> <li>• Objetivos alcanzables.</li> <li>• Adecuado diagnóstico estratégico.</li> <li>• Liderazgo comprometido.</li> </ul>	<p>Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de remuneración.</li> <li>• Sistema de toma de decisiones - Autonomía Gerencial.</li> <li>• Falta de personal con liderazgo.</li> <li>• Resistencia al cambio.</li> <li>• Falta de administración integral.</li> </ul>
<p>Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reacción de los competidores.</li> </ul>	<p>Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se den las condiciones del mercado.</li> <li>• Políticas gubernamentales.</li> </ul>

**ANEXO 2. FORMATO: FICHA TÉCNICA DE FACTORES CLAVES O ESTRATÉGICOS**

<p><b>NOMBRE DEL FACTOR:</b></p>	<p>Rentabilidad</p>
----------------------------------	---------------------

<b>CONCEPTUALIZACIÓN - DEFINICIÓN</b>				
Medir el ingreso que genera la operación de Fianzacredito.				
<b>¿CÓMO SABEMOS QUE LO ESTAMOS LOGRANDO? - MANIFESTACIONES</b>				
Proyección del EBITDA sobre el real				
<b>¿CÓMO PODRÍAMOS MEDIR CADA MANIFESTACIÓN DEL FACTOR?</b>				
Medición del margen EBITDA				
<b>¿QUÉ FACTORES CONTRIBUIRÍAN A LA OCURRENCIA DEL FACTOR?</b>				
Disminución de gastos y control de costos, aumento de ingresos.				
<b>¿QUÉ FACTORES OBSTACULIZARÍAN LA OCURRENCIA DEL FACTOR?</b>				
Disminución de ingresos y aumento de costos				
<b>¿CUÁL HA SIDO EL COMPORTAMIENTO DEL FACTOR EN LOS RECIENTES PERIODOS?</b>				
5%	3%	10%		
<b>INDICADOR</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>FUTURO</b>		
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b>				
Estados Financieros Fianzacredito				

<b>NOMBRE DEL FACTOR:</b>	CRECIMIENTO DE INGRESOS
---------------------------	-------------------------

<b>CONCEPTUALIZACIÓN - DEFINICIÓN</b>
Ingresos operacionales por servicios prestados

<b>¿CÓMO SABEMOS QUE LO ESTAMOS LOGRANDO? - MANIFESTACIONES</b>
Crecimiento en el número de servicios de estudio de fianzas

<b>¿CÓMO PODRÍAMOS MEDIR CADA MANIFESTACIÓN DEL FACTOR?</b>
---

Numero de servicios de estudio de fianzas
---

<b>¿QUÉ FACTORES CONTRIBUIRÍAN A LA OCURRENCIA DEL FACTOR?</b>		
Establecimiento de nuevos convenios con inmobiliarias para el estudio de fianzas	Fidelización de clientes actuales	Fortalecimiento cuerpo de promotores

<b>¿QUÉ FACTORES OBSTACULIZARÍAN LA OCURRENCIA DEL FACTOR?</b>		
Incremento en el número de competidores	Disminución de clientes	Deserción de usuarios del servicio con clientes actuales

<b>¿CUÁL HA SIDO EL COMPORTAMIENTO DEL FACTOR EN LOS RECIENTES PERIODOS?</b>					
2.925.289 (En miles de pesos)	3.448.112 (En miles de pesos)	6.234.569 (En miles de pesos)			
<b>INDICADOR</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>FUTURO</b>			

<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b>
Estados Financieros Fianzacredito

<b>NOMBRE DEL FACTOR:</b>	<b>VALOR AL CLIENTE FINAL</b>

<b>CONCEPTUALIZACIÓN - DEFINICIÓN</b>
Percepción del cliente final

<b>¿CÓMO SABEMOS QUE LO ESTAMOS LOGRANDO? - MANIFESTACIONES</b>	
Permanencia de usuarios del servicio	Calificación en evaluación de percepción positiva.

<b>¿CÓMO PODRÍAMOS MEDIR CADA MANIFESTACIÓN DEL FACTOR?</b>	
Rotación de usuarios del servicio	Resultados satisfactorios en calificaciones dadas por clientes.

<b>¿QUÉ FACTORES CONTRIBUIRÍAN A LA OCURRENCIA DEL FACTOR?</b>	
Atención de necesidades en momentos de verdad de los clientes y usuarios.	Calidad de los servicios prestados

<b>¿QUÉ FACTORES OBSTACULIZARÍAN LA OCURRENCIA DEL FACTOR?</b>
Atención inadecuada de necesidades y requerimientos y necesidades de los clientes y usuarios.

<b>¿CUÁL HA SIDO EL COMPORTAMIENTO DEL FACTOR EN LOS RECIENTES PERIODOS?</b>						
70%	85%	90%				
<b>INDICADOR</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>FUTURO</b>				

<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b>
Los autores.

<b>NOMBRE DEL FACTOR:</b>
SERVICIO AL CLIENTE

<b>CONCEPTUALIZACIÓN - DEFINICIÓN</b>
Satisfacción Cliente Inmobiliario

<b>¿CÓMO SABEMOS QUE LO ESTAMOS LOGRANDO? - MANIFESTACIONES</b>
---

Referenciación del servicio por clientes actuales.	Incremento en el número de servicios adquiridos por cliente.
--	--

**¿CÓMO PODRÍAMOS MEDIR CADA MANIFESTACIÓN DEL FACTOR?**

Atención adecuada a los clientes durante la operación y postventa

**¿QUÉ FACTORES CONTRIBUIRÍAN A LA OCURRENCIA DEL FACTOR?**

Valor agregado que se le pueda proporcionar a clientes y usuarios

**¿QUÉ FACTORES OBSTACULIZARÍAN LA OCURRENCIA DEL FACTOR?**

Actitud inadecuada frente a los requerimientos de clientes por parte de la organización.

**¿CUÁL HA SIDO EL COMPORTAMIENTO DEL FACTOR EN LOS RECIENTES PERIODOS?**

70%	85%	90%				
<b>INDICADOR</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>FUTURO</b>				

**FUENTES DE INFORMACIÓN:**

Los autores.

**NOMBRE DEL FACTOR:**

PORTAFOLIO DE SERVICIOS

**CONCEPTUALIZACIÓN - DEFINICIÓN**

Incremento del número de servicios prestados por la organización.

**¿CÓMO SABEMOS QUE LO ESTAMOS LOGRANDO? - MANIFESTACIONES**

Identificación de necesidades

<b>¿CÓMO PODRÍAMOS MEDIR CADA MANIFESTACIÓN DEL FACTOR?</b>
No. Servicios año anterior vs No. Servicios año actual

<b>¿QUÉ FACTORES CONTRIBUIRÍAN A LA OCURRENCIA DEL FACTOR?</b>
Desarrollo e implementación de servicios a necesidades detectadas.

<b>¿QUÉ FACTORES OBSTACULIZARÍAN LA OCURRENCIA DEL FACTOR?</b>
No investigación adecuada de las necesidades identificadas para servicios efectivos.

<b>¿CUÁL HA SIDO EL COMPORTAMIENTO DEL FACTOR EN LOS RECIENTES PERIODOS?</b>					
1	2	>2			
<b>INDICADOR</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>FUTURO</b>			

<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b>
Los autores.

<b>NOMBRE DEL FACTOR:</b>	ESTRUCTURA ADECUADA DE PROCESOS	
<b>CONCEPTUALIZACIÓN - DEFINICIÓN</b>	Contar con una organización interna que permita el engranaje adecuado en cada uno de los pasos requeridos para la prestación del servicio.	
<b>¿CÓMO SABEMOS QUE LO ESTAMOS LOGRANDO? - MANIFESTACIONES</b>	Certificación de un sistema de gestión de calidad.	Bajos niveles de cuellos de botella en la organización.
<b>¿CÓMO PODRÍAMOS MEDIR CADA MANIFESTACIÓN DEL FACTOR?</b>	Acciones Correctivas vs Acciones Preventivas	
<b>¿QUÉ FACTORES CONTRIBUIRÍAN A LA OCURRENCIA DEL FACTOR?</b>	Conciencia de la dirección en la implementación de un sistema y de su personal.	

<b>¿QUÉ FACTORES OBSTACULIZARÍAN LA OCURRENCIA DEL FACTOR?</b>					
No interiorización de trabajar la operación de una forma ordenada y secuencial.					
<b>¿CUÁL HA SIDO EL COMPORTAMIENTO DEL FACTOR EN LOS RECIENTES PERIODOS?</b>					
Acciones Preventivas < Acciones Correctivas	Acciones Preventivas = Acciones Correctivas	Acciones Preventivas > Acciones Correctivas			
<b>INDICADOR</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>FUTURO</b>			
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b>					
Los autores.					

<b>NOMBRE DEL FACTOR:</b>	GESTION DE MERCADEO				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN - DEFINICIÓN</b>	Creación de un área de mercadeo que contribuya al crecimiento de los ingresos de la organización.				
<b>¿CÓMO SABEMOS QUE LO ESTAMOS LOGRANDO? - MANIFESTACIONES</b>					
Implementación de planes de mercadeo.	Estructuración y dedicación física de recursos para esta actividad.				
<b>¿CÓMO PODRÍAMOS MEDIR CADA MANIFESTACIÓN DEL FACTOR?</b>					
ROI(Margen Bruto - Inversión en marketing)/Inversión en marketing					
<b>¿QUÉ FACTORES CONTRIBUIRÍAN A LA OCURRENCIA DEL FACTOR?</b>					
Destinación de recursos	Implementación de nuevos servicios				
<b>¿QUÉ FACTORES OBSTACULIZARÍAN LA OCURRENCIA DEL FACTOR?</b>					
No implementación de servicios	Restricción de recursos				
<b>¿CUÁL HA SIDO EL COMPORTAMIENTO DEL FACTOR EN LOS RECIENTES PERIODOS?</b>					

<20%	20%	>40%				
INDICADOR	ACTUAL	FUTURO				
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b>						
Los autores.						

<b>NOMBRE DEL FACTOR:</b>	PRESENCIA LOCAL Y NACIONAL
---------------------------	----------------------------

<b>CONCEPTUALIZACIÓN - DEFINICIÓN</b>	
Ampliar la cobertura de la organización a nivel local y nacional.	

<b>¿CÓMO SABEMOS QUE LO ESTAMOS LOGRANDO? - MANIFESTACIONES</b>
Incremento de oficinas a nivel local y nacional.

<b>¿CÓMO PODRÍAMOS MEDIR CADA MANIFESTACIÓN DEL FACTOR?</b>
Ingresos/ Ingresos del mayor competidor

<b>¿QUÉ FACTORES CONTRIBUIRÍAN A LA OCURRENCIA DEL FACTOR?</b>		
<table border="0"> <tr> <td>Establecimiento de nuevas oficinas en otras ciudades de país donde no haya presencia.</td> <td>Alianzas con nuevas inmobiliarias.</td> </tr> </table>	Establecimiento de nuevas oficinas en otras ciudades de país donde no haya presencia.	Alianzas con nuevas inmobiliarias.
Establecimiento de nuevas oficinas en otras ciudades de país donde no haya presencia.	Alianzas con nuevas inmobiliarias.	

<b>¿QUÉ FACTORES OBSTACULIZARÍAN LA OCURRENCIA DEL FACTOR?</b>		
<table border="0"> <tr> <td>Barreras de entrada por mercado inmobiliario.</td> <td>Cambios en la regulación.</td> </tr> </table>	Barreras de entrada por mercado inmobiliario.	Cambios en la regulación.
Barreras de entrada por mercado inmobiliario.	Cambios en la regulación.	

<b>¿CUÁL HA SIDO EL COMPORTAMIENTO DEL FACTOR EN LOS RECIENTES PERIODOS?</b>						
<5%	10%	>30%				
INDICADOR	ACTUAL	FUTURO				

<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b>
Los autores.

<b>NOMBRE DEL FACTOR:</b>	TIC'S
---------------------------	-------

<b>CONCEPTUALIZACIÓN - DEFINICIÓN</b>	
Implementación de tecnologías de la información en los procesos de la organización.	

<b>¿CÓMO SABEMOS QUE LO ESTAMOS LOGRANDO? - MANIFESTACIONES</b>	
Automatización de procesos operativos	Simplificación de tramites por parte de los clientes

<b>¿CÓMO PODRÍAMOS MEDIR CADA MANIFESTACIÓN DEL FACTOR?</b>
(Margen Bruto - Inversión en TIC'S)/Inversión en TIC'S

<b>¿QUÉ FACTORES CONTRIBUIRÍAN A LA OCURRENCIA DEL FACTOR?</b>	
Implementación de sistemas de gestión	Disposición de recursos para inversión en TICS

<b>¿QUÉ FACTORES OBSTACULIZARÍAN LA OCURRENCIA DEL FACTOR?</b>	
Continuar con la creación de procesos manuales	No contar con personal competente y abierto al cambio

<b>¿CUÁL HA SIDO EL COMPORTAMIENTO DEL FACTOR EN LOS RECIENTES PERIODOS?</b>						
<20%	20%	>40%				
<b>INDICADOR</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>FUTURO</b>				

<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b>	
Los autores.	
<b>NOMBRE DEL FACTOR:</b>	PLANEACION ESTRATEGICA

<b>CONCEPTUALIZACIÓN - DEFINICIÓN</b>	
Establecimiento de objetivos estratégicos y cumplimiento de estos en los periodos establecidos.	

<b>¿CÓMO SABEMOS QUE LO ESTAMOS LOGRANDO? - MANIFESTACIONES</b>	
Cumplimiento de objetivos trazados.	Cumplimiento de compromisos pactados.

<b>¿CÓMO PODRÍAMOS MEDIR CADA MANIFESTACIÓN DEL FACTOR?</b>	
Objetivos trazados vs Objetivos cumplidos	

<b>¿QUÉ FACTORES CONTRIBUIRÍAN A LA OCURRENCIA DEL FACTOR?</b>	
Toma de conciencia de la dirección en la necesidad de planear.	Incorporación de elementos de planeación a las actividades de la empresa

<b>¿QUÉ FACTORES OBSTACULIZARÍAN LA OCURRENCIA DEL FACTOR?</b>	
No romper con la cultura actual organizacional	No compromiso de la dirección

<b>¿CUÁL HA SIDO EL COMPORTAMIENTO DEL FACTOR EN LOS RECIENTES PERIODOS?</b>						
<10%	50%	>90%				
<b>INDICADOR</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>FUTURO</b>				

<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b>
Los autores.