

Trabajo Profesional Integrado
Plan de Mejoramiento y Consultoría

Dirigido Por:

Jairo Alejandro Munar

Javier Yezid Rodríguez Melo

Noviembre 2019

Universidad Santo Tomás

Especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial

Proyecto de Grado

Tabla de contenido

1. Introducción	5
1.1. Fundamentación y marco teórico	5
1.2. Descripción de la problemática	5
1.3. Objetivo general	6
1.4. Objetivos específicos	6
1.5. Implementación	6
1.6. Alcance	6
1.7. Restricciones	6
2. Análisis de Entornos del Sector	7
2.1. Análisis del Macro Entorno	7
2.2. Análisis del Micro Entorno	8
2.3. Entorno Misional	9
2.4. Entorno Estratégico	9
2.4.1. Fase de diagnóstico (Idea de negocios)	9
2.4.1.1. Vivienda propia para el círculo familiar	9
2.4.1.2. Breve resumen del sector (análisis situacional)	9
2.4.1.3. Mercado objetivo a cubrir, segmentación y estrategia de segmentación	10
2.4.1.4. Banca Personas	10
2.4.1.5. Banca Unidades Productivas	11
2.4.2. Análisis del mercado	12
2.4.2.1. Participantes y competidores potenciales	12
2.4.3. Análisis de empresas competidoras	12
2.4.4. Clasificación del producto/servicio y breve descripción	13
2.4.4.1. Servicio fundamental: crédito de cupo hipotecario familiar	13
2.4.4.1.1. En procesos físicos	13
2.4.4.1.2. En procesos de información	13
2.4.5. Estrategia de precios	14
2.4.6. Distribución y ventas	14
2.4.7. Mezcla de comunicación y/o promoción	14

2.4.8. Propuesta de valor	15
2.4.9. Matriz PESTEL	16
2.4.9.1. Factores Políticos	16
2.4.9.2. Factor Económico	17
2.4.9.3. Factores Sociales	19
2.4.9.4. Factor Tecnológico	20
2.4.9.5. Factor Ambiental	20
2.4.9.6. Factores Legales	21
3. Diagnóstico organizacional	23
3.1. Matriz PESTEL	23
3.1.2 Matriz MEFE	26
3.1.3 Matriz MEFI	27
3.1.4 Matriz FODA	28
3.1.5 Matriz DOFA	29
3.2. Sensibilización y Aceptación del Cambio	32
3.2.1 poder Negociador de los consumidores	32
3.2.2 Poder de negociación con los proveedores	32
3.2.3 Amenazas de Nuevos Competidores Entrantes	33
3.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos	33
3.2.5 Rivalidad entre los Competidores Existentes	33
4. Propuesta de Solución	34
4.1. Referentes Teóricos	34
4.2. Descripción de la Solución	36
4.3. Implementación de la Propuesta	39
4.4. Integración a la Arquitectura Organizacional	40
5. Plan de Acción	42
5.1. Mapa Estratégico	42
5.1.1 Perspectiva financiera	42
5.1.2. Perspectiva del Cliente	42
5.1.3 Perspectiva de los Procesos	43
5.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	44

5.1.5. Plan de acción	45
5.2. Balanced Score Card	46
5.3. Cronograma	46
5.4. Indicadores	47
5.5. Costos	48
6. Conclusiones y Recomendaciones	50
7. Bibliografía	50
8. Anexos	50

Tabla de gráficos

Gráfico 1. Vivienda	34
Gráfico 2. Mapa estratégico	44

Cupo de crédito hipotecario solidario

1. Introducción.

Debido a mi formación Académica como Administrador de Empresas y mi experiencia laboral en el campo financiero, realizo este trabajo, el cual pretende aportar una idea innovadora acerca de la compra de vivienda en los hogares y familias menos favorecidas de nuestra sociedad. Actualmente, los programas de gobierno para la adquisición de vivienda en los estratos I, II y III, presentan una participación media, siendo el estrato I el de menor participación.

– “De acuerdo al informe de la entidad, el estrato V tiene una participación del 10,2% en el acceso a créditos hipotecarios, el estrato VI de 8,2%, y el estrato I tiene apenas un 4,5% de participación, siendo el más bajo de todos.” (Revista virtual Dinero, octubre 2018)

Es por esta razón que, debido a los lineamientos y programas del gobierno en materia de créditos hipotecarios de vivienda de interés social, se propone la idea de un cupo de crédito hipotecario familiar solidario, el cual esté dirigido a los estratos I, II y III, para ayudar en el cumplimiento de sus sueños de adquirir vivienda propia.

1.1. Fundamentación y marco teórico

Durante 107 años de existencia del Banco Caja Social hemos visto cómo se desarrolla el sector financiero en el país; así mismo, dentro de la Organización se ha evidenciado ese crecimiento guardando siempre su identidad.

Hoy, las diferentes entidades financieras han logrado su imagen y posicionamiento dentro del sector financiero colombiano; es por eso, que siguiendo el lineamiento del Banco Caja Social y la axiología de la Fundación Social, se propone mejorar el producto en la cartera de crédito hipotecario, el cual ayude a las familias de escasos recursos económicos a la consecución de sus sueños de tener vivienda propia.

1.2. Descripción de la problemática

En la actualidad, el gobierno colombiano continúa con proyectos de vivienda de interés social y subsidios para tal fin, apoyando los ahorros programados y las

inclusiones de tasas económicas, para promover la compra de vivienda en los hogares de estratos I, II y III; pero generalmente, no es posible ser partícipe de estos beneficios por parte de esta población, debido a la poca capacidad de pago y de endeudamiento de estos sectores. A pesar que en la actualidad podemos encontrar fondos y cooperativas de asociación, los cuales cuentan con el producto de crédito hipotecario, dentro de sus requisitos no se contempla la colocación de este crédito de manera solidaria al interior de la familia. ¿Cómo proponer entonces, una solución innovadora dirigida a los estratos I, II y III para la compra de vivienda de interés social?

1.3. Objetivo general

Proponer una solución innovadora para la compra de vivienda de interés social dirigida a los estratos I, II y III.

1.4. Objetivos específicos

- ✚ Estudiar el macro y micro entorno de créditos hipotecarios.
- ✚ Proponer un crédito solidario familiar para la compra de vivienda.
- ✚ Conocer a quién estará dirigido el proyecto innovador.

1.5. Implementación

Lograr que las propuestas aquí mencionadas se logren apropiar por el Banco Caja Social, resulta no ser considerada, debido a que esta empresa cuenta con su propia área de análisis de procesos; sin embargo, se hará saber de forma escrita a la administración del mismo, esto con el fin de que sea estudiado por el área correspondiente.

1.6. Alcance

Este proyecto está dirigido a la mejora del crédito hipotecario, con el cual esperamos que se puedan observar cambios al interior de la colocación de créditos dirigidos a estratos I, II y III, partiendo del modelo descrito en esta propuesta; todo esto, con el objetivo de lograr mejorar la calidad de vida y esperando tener una oferta de valor en servicio diferencial.

1.7. Restricciones

Este proyecto presenta como restricción, la postulación de los estratos más altos, tales como IV, V y VI, para la otorgación de créditos solidarios para adquisición de vivienda en el Banco Caja Social.

2. Análisis de Entornos del Sector.

2.1. Análisis del Macro Entorno

Para poder hablar de coyuntura económica, es necesario conocer acerca de la economía mundial, y la evolución de la misma; la cual, desde el año pasado y hasta la fecha, viene sosteniendo un incremento, en especial en aquellas economías fuertes y desarrolladas de países élites y de primer nivel, esto con respecto a estas mismas.

– “También, vienen con una buena tendencia de crecimiento las economías emergentes, esto debido y ligado a las buenas dinámicas de otras tantas, tales como la de China, la cual está cambiando su economía de exportación a la de un mercado interno; países también como Brasil y Rusia y otros de Europa están aportando a este cambio; estas tendencias económicas han logrado que en estos países la inflación se haya podido manejar con un índice menor al 1% en el factor de medición,” (WEO.IMF. Octubre 2017)

Ahora bien, para ser un poco más centrados podemos hablar que para Colombia en este mismo periodo de 2017, el PIB, registró un aumento del 1,4%; para el 2018 de 2,5%, y en lo corrido de 2019 alcanza un porcentaje de 2,9%; este aumento se vio registrado principalmente en el sector financiero, al cual va desarrollado este proyecto, los sectores de servicios comunales y sociales, el sector de electricidad, gas y agua, el sector de minas, y otros tantos.

Es también de tener en cuenta, que para este año el Banco de la República decidió tener una muy buena reducción en las tasas de intervención, acción que inicial y automáticamente, impactó el crédito empresarial; luego, también la tasa en el rubro de la captación, la cual asimismo tuvo un decrecimiento.

Para el tema de la inflación, podemos citar lo siguiente:

– “...Según el DANE, la variación anual del IPC en 2017 fue 4,09%, por debajo de lo registrado para el 2016 (5,75%). Para el 2018, de 3,18% y el promedio para 2019, se mantiene entre 3,2% y 3,4%, es decir, se mantiene la tendencia favorable, situándose dentro del rango meta del Banco de la República. En efecto, la variación anual del IPC se ubicó en 3,68%, frente al 5.47% del mismo mes en el 2017. Para enero de 2019, la inflación estuvo jalonada por los precios de los alimentos (1.20%), salud (1.16%) y transporte (0.70%)” (Informe de la ANDI, febrero de 2019)

Es decir, que la inflación cumple con el margen de no superar el 4%, y se comporta más baja que el año inmediatamente anterior; situación que es bien vista por la economía colombiana. Para el tema de las divisas y su mercado, podemos acotar que, desde enero del 2019 siempre ha estado fluctuando alrededor de los COP \$ 3.000 por Dólar, pero sin una diferencia abismal.

Es por eso que podemos decir que en la actualidad, la economía colombiana está en una dinámica de crecimiento constante, debido a las políticas macroeconómicas que al día de hoy el gobierno, en conjunto con el Banco de la República, han venido desarrollando en esta materia, como la baja en las tasas de intervención actual, el control de divisas y la economía emergente del país en general, dando como resultado un panorama alentador para este periodo; estas políticas monetarias ayudan a mantener el índice de inflación controlado y dentro del rango estipulado. De otro lado, la política cambiaria sobre las divisas y una buena política de crédito, se fusionan para dar paso a una economía sana, sostenible y con un crecimiento controlado.

Para este proyecto, también debemos tener en cuenta que se impacta otro sector de la economía que presenta un aumento en sus cifras a la alza, no con dinámicas tan fuertes como el financiero, pero sí creciendo paulatinamente, como es el sector de la construcción, el cual está muy ligado a los créditos hipotecarios del sector bancario y de cooperativas de ahorro; es por esta otra razón, que se puede presumir que el proyecto en mención, podrá tener una muy buena aceptación tanto para las organizaciones que lo puedan desarrollar y poner en el mercado, como para los beneficiarios del mismo; nuevamente y siendo reiterativo, en dar una solución real de vivienda para los sectores menos favorecidos de nuestra sociedad.

2.2. Análisis del Micro Entorno

El Banco Caja Social nace el 05 de Enero de 1911 en Bogotá, Colombia, y desde ese momento su carácter fundacional y misión es ayudar a las personas menos favorecidas, razón por la cual unos años más tarde crea la Corporación de ahorro y vivienda Colmena, esto con el fin de dar solución a la necesidad de vivienda de los Colombianos, al paso de los años se fusionan Colmena y Caja Social, dejando dentro de sus rubros más grandes y de mayor peso en el activo, la cartera de créditos hipotecarios, y este indicador no solo mantiene esta constante en Caja Social, si no que a nivel del sector financiero y dentro de las carteras de los bancos se puede verificar que es una de las carteras más importantes en cada uno de ellos. Según el último

informe del banco de la República de fecha junio de 2019, la cartera del crédito hipotecario tiene un peso en el sector financiero del 40% sobre el total de colocación, y como lo vimos en el punto anterior, el crecimiento en el sector de la construcción también ha tenido un incremento que, aunque menor, también es significativo al momento de realizar el balance total del país. Hoy en día, el producto de crédito es muy similar a nivel financiero, donde todos los bancos y cooperativas del sector están reglamentados y deben ceñirse por la normatividad vigente para el mismo; es por esta razón, que con la línea de crédito propuesta, se verá impactado el mercado del sector hipotecario de una forma muy positiva por parte de los estratos I, II y III, pudiendo dinamizar la colocación y el aumento de la cartera a nivel país, en caso tal, por supuesto, que el modelo sea adoptado por el resto de los participantes del mercado financiero.

2.3. Entorno Misional

Este proyecto tiene como misión, continuar con el proceso nacional de bancarizar al segmento personal, que al día de hoy no encuentran en el sector financiero una opción para compra de vivienda; también, promover y ayudar a las organizaciones del sector bancario a brindar una nueva oportunidad en la colocación de créditos hipotecarios a través de una figura de cooperativismo o crowdfunding, el cual genere un beneficio mutuo en la relación cliente-institución financiera.

2.4. Entorno Estratégico

2.4.1. Fase de diagnóstico (Idea de negocios).

2.4.1.1. Vivienda propia para el círculo familiar.

Esta idea nace de la necesidad de poder tener una vivienda propia. Se trata de un cupo de crédito hipotecario familiar, en llave con un ahorro, los cuales serán solidarios. La idea, es que un grupo familiar hasta de segundo grado de consanguinidad, realicen un ahorro mensual, con el cual se podrá utilizar, por cada uno de los participantes de este grupo en un periodo determinado de meses, como cuota inicial para la compra de vivienda; un ejemplo de esto es, el de un grupo familiar integrado por 10 personas, las cuales hacen un ahorro mensual de \$ 1.000.000, y cada persona utiliza cada tres meses este ahorro, es decir un valor de \$ 30.000.000, el cual será destinado para la cuota inicial de su vivienda, ligado a esto se tomarán todos los ingresos de los participantes y se dará un cupo total de crédito hipotecario rotativo, el cual podrá ser utilizado de forma total o parcial por uno o varios integrantes del ahorro. Para incentivar esta propuesta, se darán tasas especiales tanto para el ahorro como para los créditos a utilizar.

2.4.1.2. Breve resumen del sector (análisis situacional)

Sin lugar a dudas podemos decir que, la banca o el sector financiero colombiano es uno de los más avanzados en el tema de las tecnologías, prueba de esto es lo registrado hace un par de años por uno de los expertos en la materia, así:

– “...siguen las implementaciones exitosas de países desarrollados y busca plataformas que simplifiquen los procesos para los clientes mientras intenta mantener los más altos estándares de seguridad que siempre lo han caracterizado, ...” (Periódico Portafolio, 20 de septiembre 2017)

Como se puede apreciar, la transformación digital es vital y para esto se apalanca en las nuevas tecnologías de Banca Virtual y Banca Móvil, las cuales ya son manejadas bajo sistemas de datos y línea como celulares, tabletas, computadores de escritorio y portátiles. Cada día es mayor el presupuesto para este rubro de tecnologías, con las cuales se transa de una forma online, e incluso sus procesos electrónicos dan para ser compartidas en lugares donde no hay presencia física de oficinas por medio de los corresponsales no bancarios, los cuales cuentan con el servicio de transacciones en línea para los clientes. En los últimos años la presencia de este sector de la economía se ha desarrollado de manera potencial, según registró el mismo especialista en la materia, de la siguiente manera:

– “... a cierre de 2016, de acuerdo con el Reporte de Inclusión Financiera elaborado por la Superintendencia Financiera de Colombia y la Banca de las Oportunidades, el país tenía 481.928 puntos de acceso al sistema financiero en todo el territorio nacional, una cifra que casi duplica la de 2012 (273.392); de esas, 15.277 son cajeros automáticos, 364.358 son datáfonos, 94.263 son corresponsales bancarios y solo 8.080 son oficinas...” (Periódico Portafolio, 20 de septiembre 2018)

2.4.1.3. Mercado objetivo a cubrir, segmentación y estrategia de segmentación.

Dentro de la responsabilidad social empresarial y la formación inculcada en todos estos años, este proyecto se relaciona con las personas de bajos recursos y menos favorecidas a nivel económico, es por esta razón que la idea innovadora está dirigida para los estratos I, II y III, esto con el fin de erradicar una de las causales estructurales de la pobreza, la cual es la falta de una vivienda propia y digna para los seres humanos; esto también fundamentados en la axiología católica de los Jesuitas, principales participantes de la Fundación Social, de la cual hace parte el Banco Caja Social.

Las segmentaciones en los solicitantes de créditos de Vivienda están clasificadas en las siguientes categorías: Banca Personas y Banca Unidades Productivas, La segmentación se determina a partir de sus ingresos principales, es decir aquellos que representan más del 51% del total de ingresos brutos.

2.4.1.4. Banca Personas: está conformada por personas naturales cuya principal fuente de ingresos proviene de salarios, pensiones, rentas u honorarios, Se subdivide de acuerdo con el origen de sus ingresos principales así:

- ✚ Asalariados: personas cuyos ingresos en mayor proporción provienen de una relación laboral estable con empresas formales e informales.
- ✚ Pensionados: personas que reciben el pago periódico de una mesada o pensión de jubilación de empresas privadas y públicas.
- ✚ Rentistas de capital: personas cuyos ingresos provienen del alquiler de activos de su propiedad (inmuebles), dividendos por participación en sociedades y/o rendimientos financieros de empresas reconocidas, Alquiler de vehículos de transporte urbano.
- ✚ Profesionales y Técnicos independientes: personas que generan sus ingresos a través de la prestación de servicios. Se subdividen en:
 - Profesional prestador de servicios: Cliente con título universitario que ejerce su profesión por medio de contratos por prestación de servicios u honorarios. Trabaja para uno o varios empleadores.
 - Técnico Prestador de servicios: Cliente con carrera técnica o tecnológica que ejerce su profesión por medio de contratos por prestación de servicios u honorarios. Trabaja para uno o varios empleadores. Dentro de esta clasificación se atienden únicamente las carreras tecnológicas,
 - Para el caso de estos independientes, en la Banca Personas sólo se incluyen aquellos clientes que no tengan empleados ni sitio fijo de trabajo, aclarando que los transportadores, desde la propiedad de un vehículo para uso productivo, se consideran en la Banca como Unidades Productivas.

2.4.1.5. Banca Unidades Productivas: está conformada por personas naturales que desarrollan su actividad económica a través de unidades de negocio (Transportadores, profesionales y técnicos con empleados y/o unidad de negocio y otros independientes – cuenta propia).

En este grupo de clientes se incluyen los propietarios de maquinaria que reciben ingresos por alquiler o prestación de servicios de esta maquinaria.

Los clientes que sean propietarios de una empresa con una participación igual o superior al 25% en la Sociedad, que laboren en ella y se presenten solicitando

productos del activo cómo empleados de esta empresa o como rentistas de capital por participación en esta sociedad, se definen como Independientes.

Igualmente, aquellos clientes que se presenten como Rentistas de capital, cuyos ingresos provengan de dividendos por participación en sociedades correspondientes a empresas familiares, se definen como Independientes.

2.4.2. Análisis del mercado.

2.4.2.1. Participantes y competidores potenciales: El mercado financiero con su grupo de Bancos es el actual participante, y quien actualmente maneja la mayor parte del mercado, los que se podrían tener como posibles competidores, serían las compañías de financiamiento y cooperativas financieras, las cuales actualmente están tratando de impactar este segmento del crédito. Al hablar de una competencia significativa estaríamos refiriéndonos exclusivamente al sector interno en sí; es decir, a los otros bancos diferentes a donde se lleve a cabo esta idea innovadora; sin embargo, sería algo poco relevante, ya que apoyándonos en los estudios e informes realizados por la ANDI, el Banco de la República y demás expertos en el tema, los cuales hemos visto en puntos anteriores, podríamos decir que el mercado es muy grande y la exigencia de crédito hipotecario es inmensa; por lo consiguiente, una competencia marcada sería muy poco probable de encontrar; además, recordemos que según el último informe de la súper financiera, el cupo o disponible de crédito no cumple con la demanda actual del mercado, situación que favorece al producto innovador.

2.4.3. Análisis de empresas competidoras

Como comentábamos en el punto anterior, las compañías de financiamiento y cooperativas financieras serían las llamadas a competir en este mercado, el cual se encuentra ya colonizado en su mayoría por la Banca, esto debido a que las compañías de financiamiento y cooperativas financieras muchas veces no cuentan con un músculo financiero fuerte o la dinámica de su intermediación financiera (colocación Vs Captación), no es muy dinámica con respecto a la consecución de recursos para ponerlos en calidad de préstamo; sin embargo, no hay que olvidar que ellos actualmente tienen una participación onerosa en este mercado. Podríamos tomar una

competencia al interior del sector, la cual se vería reflejada en otros bancos, pero al ser un producto regulado y normalizado la incidencia en competencia no es abrumadora; además de esto, la idea innovadora por ser de carácter solidario es una muy buena opción para los estratos I, II y III, los cuales son de gran peso en la colocación de créditos hipotecarios al interior de las carteras del sector financiero.

2.4.4. Clasificación del producto/servicio y breve descripción:

2.4.4.1. Servicio fundamental: crédito de cupo hipotecario familiar.

2.4.4.1.1. En procesos físicos

- ✚ Atención al cliente: tenemos una red de 143 oficinas a nivel nacional, para atenderlos de forma personalizada en cada unidad de negocio por los asesores comerciales, los cuales estarían capacitados para el asesoramiento del producto.
- ✚ Excepciones: Este servicio será única y exclusivamente para los estratos menos favorecidos de categoría I, II y III.
- ✚ Custodia: Para este proyecto este ítem no aplica.

2.4.4.1.2. En procesos de información

- ✚ Información: Para este servicio se contará con canales de información directos tales como asesores comerciales, los cuales serán concedores plenos del crédito; información por brochure, entregados directamente en oficina; canal de venta externa; y difusión del producto por canales masivos tales como radio y televisión.
- ✚ Pagos: El sistema de pagos para este servicio se podrá realizar por la App de banca virtual, con débito a la cuenta; por transferencia, utilizando la página en internet del banco; en todas las oficinas a nivel nacional, en todos los corresponsales bancarios, y por débito automático a cualquier cuenta de cualquier otro banco, teniendo domiciliado el crédito para su pago automático.
- ✚ Facturación: la facturación de este producto será automática, por medio de la plataforma de causación que tiene el banco para sus productos del activo; su distribución será por medio electrónico al correo del cliente, físico por correo a la

dirección domiciliada y también le llegará a su dispositivo móvil por medio de la App.

- ✚ Consultas: para soportar este ítem, se tendrá habilitada la línea amiga telefónica las 24 horas del día; se contará con un chat interactivo, ubicado en la página de internet del banco, el cual será atendido por asesores de servicio las 24 horas del día; se dispondrá información en línea, la cual será consultada desde la App de los teléfonos móviles.
- ✚ Toma de pedidos: para esta clase de servicio se entendería este ítem como las solicitudes de crédito, las cuales se podrán realizar por canales presenciales como oficinas y por canales virtuales, como la página web y la App institucional.

2.4.5. Estrategia de precios

Para este proyecto se trazará una estrategia de paridad, debido a que esta idea innovadora es un servicio financiero, el cual estará regulado por la Superintendencia del ramo, situación que genera que esta propuesta esté dentro de las tasas vigentes al mercado al momento de ponerlo en marcha; sin embargo, daremos unas tasas con alguna clase de prebenda a la baja, esto cobijándonos a la par con los subsidios de vivienda referentes a las tasas Frech, las cuales dan un otorgamiento de subsidio durante la mitad del crédito y el banco las extenderá hasta el final del mismo.

2.4.6. Distribución y ventas

Para la distribución de nuestro servicio, utilizaremos el canal de oficinas del banco, es decir será una venta directa; también, incluiremos este producto en el canal de venta directa de hipotecario, de esta forma involucraremos también el canal de venta personal externo; igualmente, se utilizará toda la plataforma electrónica, tal como e-mails, banca virtual, Apps y demás medios electrónicos, siendo esta, de igual modo, una forma de distribución directa.

2.4.7. Mezcla de comunicación y/o promoción

Para realizar la publicidad, comunicación y conocimiento del producto de crédito hipotecario, utilizaremos tanto ATL, como BTL, ya que para el tipo de campañas de

publicidad las dos son válidas. En este orden de ideas, podemos comentar las siguientes, al interior de cada unidad de negocio se colocará un rompe filas, el cual tendrá la publicidad del nuevo producto hipotecario. Durante los tres primeros meses del lanzamiento del producto, también utilizaremos una persona impulsadora en cada oficina, la cual se encargará de entregar los volantes con la información y beneficios de nuestro nuevo producto. Cada uno de nuestros asesores, dentro de su entrevista de venta, le indagará al cliente acerca de su necesidad de vivienda. Pautaremos en la televisión tres veces en el día, las cuales serán en horarios prime, así: durante el almuerzo, por los canales Caracol y RCN; lo mismo sobre el horario de las noticias de las 7 pm y de las 10 pm. En los mismos canales, pautaremos en sus cadenas radiales, como mínimo cinco veces al día, tratando de conservar los mismos horarios de televisión más dos franjas más, una en la mañana y otra en la tarde. Utilizaremos los medios electrónicos alternos, enviando publicidad una vez a la semana por cada cliente a su correo electrónico, por la plataforma de la App, y en la página principal de internet del banco. Así mismo, dentro de los extractos físicos enviados por empresa de mensajería de todos los demás productos, enviaremos un hablador del producto para incentivar su colocación.

2.4.8. Propuesta de valor: Nuestra propuesta de valor se fundamenta en tres pilares esenciales los cuales son servicio, agilidad e innovación, que hacen referencia a:

- ✚ Servicio: Nuestros asesores estarán altamente capacitados en el área de servicio al cliente, esto con el fin de brindar una experiencia de atención única a nuestros clientes, brindándoles una información real acerca de su producto hipotecario, de tal forma que cada uno de nuestros usuarios sentirá la tranquilidad de saber que estamos comprometidos con su sueño de adquisición de vivienda familiar.
- ✚ Agilidad: Como nuestro producto es una mejora al crédito de vivienda existente, para tener un mayor impacto dentro la dinámica de colocación del mismo, daremos prioridad al trámite de este producto en específico, haciéndolo muy amigable tanto para nuestros clientes como para todas las áreas de la organización que tengan que ver con el resorte de la operación, esto con el fin de

entregar el producto a nuestros beneficiarios en tiempo récord respecto a nuestra competencia.

- ✚ Innovación: nuestro producto mejorado de crédito es una idea innovadora, con la cual hasta el momento ningún agente del sector financiero cuenta. Seremos el primer banco en adjudicar créditos de vivienda a nivel familiar y de cupo solidarios; por esta razón sabemos que será de gran impacto en el mercado y por ende recibido de buena forma, ya que es una posibilidad más cercana de cumplir el sueño de muchas familias colombianas de estratos bajos para la compra de su vivienda familiar.

Para nuestro trabajo utilizaremos las siguientes herramientas de diagnóstico, PESTEL, MEFE, MEFI, DOFA y FODA, que nos servirán para desarrollar de una forma clara y segura los potenciales de esta propuesta, evidenciando de la misma forma los problemas o conflictos que pueda tener la organización al momento de implementar esta mejora o consultoría.

2.4.9. Matriz PESTEL

PESTEL es una matriz que hace referencia a los factores externos que pueden llegar a incidir al interior de la organización y de su normal desarrollo, por lo consiguiente se entiende que afectará de diferentes maneras el proyecto a presentar. Dentro de esta matriz se entran a estudiar los campos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

2.4.9.1. Factores Políticos:

Para nadie es un secreto que el déficit Habitacional a nivel nacional y mundial es uno de los temas a tratar por diferentes organizaciones de carácter político, social, ONG, y demás. Al respecto, la Organización de las Naciones Unidas profiere lo siguiente:

–“... cerca de 200 millones carecen de vivienda, y 1.500 millones (más del 20% del total) residen en casas inhabitables, en condiciones de hacinamiento y promiscuidad... se estima que la población mundial supera los 7.700 millones de personas... Según la FAO, 1.300 millones viven en pobreza extrema...” (El Ojo Digital)

Colombia no es la excepción a dicha situación, es por eso que el Estado en sus diferentes planes de gobierno y políticos contempla siempre el impulso a la construcción de vivienda por diferentes medios como el Plan Nacional de Desarrollo, con programas como Mi casa ya, con los cuales los usuarios de dichos programas se ven beneficiados con diferentes auxilios tales como el subsidio de vivienda, la tasa Frech, el Fondo de Reservas para la Estabilización de Cartera Hipotecaria, la cual es administrada por el Banco de la República, y los tiempos en la colocación de los créditos con un plazo máximo de hasta 30 años; actualmente y para los próximos meses el ministerio de vivienda estará lanzando unas nuevas mejoras para los créditos hipotecarios, dentro de las cuales se pueden acotar que para las vivienda VIS se subirá el monto de adquisición en valor del inmueble de 112 a 125 millones de pesos, también se tendrá en cuenta que se podrán acumular los subsidios del gobierno, junto con los de las cajas de compensación familiar, los cuales pueden llegar a sumar hasta 41 millones de pesos, para compra de vivienda en el rango de VIS; para viviendas no VIS se ampliará la financiación del 70% al 90% y que para este tipo de créditos el FNG, Fondo Nacional de Garantías, contara con una partida de alrededor de 650.000 millones de pesos para soportar estos créditos; es por eso que esta mejora al crédito hipotecario se verá beneficiada con esta reglamentación, ya que al sumar todos estos beneficios las personas que deseen tener una vivienda propia podrán obtener la misma de una forma más cómoda, sencilla y fácil; además de esto, se le daría el plus del crédito con cupo solidario.

2.4.9.2. Factor Económico:

De acuerdo con el informe del Banco de la República del mes de junio de 2019, podemos entender que la economía tuvo unos choques negativos en el primer trimestre, los cuales ocurrieron en la inversión en construcción (tanto de vivienda como de otras edificaciones y estructuras, incluyendo obras civiles). En el primer caso, la mayor contribución a la caída se dio en el renglón residencial, probablemente por la vivienda diferente de interés social (no VIS), que para efectos de nuestro caso y proyecto no aplicaría por ser directamente dirigido a la vivienda VIS. En el segundo, el resultado habría obedecido al desfase de tiempos en los ajustes en presupuestos del

sector público y a un menor nivel de ejecución de los gobiernos en sus niveles nacional, regional y local.

El Producto Interno Bruto (PIB) en la construcción registró una caída anual y trimestral importante en la construcción de edificaciones, principalmente, con una variación del -8,8% en el primer trimestre. Aunque la construcción de obras civiles registró un crecimiento (4,7%), su nivel fue inferior al observado un trimestre atrás.

Para este análisis es importante también tener en cuenta el índice de confianza del consumidor (ICC) de Fedesarrollo, el cual muestra que la intención de compra de vivienda de los consumidores ha mostrado cierta estabilidad desde 2017 a la fecha, situación que permite esperar algún dinamismo en la demanda de vivienda. Se observa también, que para los créditos de vivienda hay un aumento en la proporción de bancos, los cuales disminuyeron sus exigencias y ninguno manifestó haberlas incrementado. Lo anterior, estaría acompañado de unas tasas de interés de crédito hipotecario en los bancos en niveles realmente bajos. Todo esto estimulará el sector de la construcción de vivienda. También, como se comentó en el punto anterior, se espera que en los próximos trimestres la construcción de vivienda se vea favorecida por varias iniciativas del Gobierno Nacional que buscan estimular la demanda, las cuales consisten en otorgar nuevos recursos para impulsar la adquisición de vivienda VIS y aumentar el valor límite del crédito hipotecario de 70% a 90% para vivienda no VIS.

Los sectores que más crecieron anualmente en el primer trimestre de 2019 fueron los de actividades financieras y de seguros, junto con minería. Estos presentaron crecimiento total del 5,5% y 4,9%, respectivamente, en cambio la construcción registró un deterioro anual significativo, como lo mencionamos anteriormente.

En términos reales, las tasas de interés de los créditos continúan en niveles bajos. Durante los primeros cinco meses del año, las tasas de interés de los créditos de consumo e hipotecaria no han presentado incremento alguno y en estos mismos meses podemos asegurar que la dinámica ha sido por debajo de los promedios históricos. Teniendo en cuenta las apreciaciones anteriores, la dinámica del crédito y el apoyo por parte del gobierno en cuestión de vivienda, nuestra mejora se sumará a todos estos beneficios y será, de una forma u otra, una gran ayuda para cumplir con el sueño de consecución de vivienda propia en los sectores menos favorecidos.

2.4.9.3. Factores Sociales: Para los factores sociales, nuestro proyecto se fundamenta en la política social de la Fundación Social y sus Empresas, la cual es "Trabajar por modificar las causas estructurales de la pobreza en Colombia, para promover la construcción de una sociedad más justa, más humana y más próspera “

Con el fin de intervenir estructuralmente en la sociedad, se ha desarrollado un modelo de actuación constituido por tres instrumentos, así:

- ✚ Las empresas: Las empresas de la Fundación Grupo Social, operan y compiten principalmente en el sector financiero, así como en el sector previsional, bajo las marcas COLMENA y Caja Social. Todas las empresas combinan su eficiencia económica con una sólida responsabilidad social, la cual se ve reflejada por medio de diferentes fundaciones, las cuales realizan una tarea en la intervención de los sectores menos favorecidos con programas de capacitación a madres comunitarias cabeza de familia y a personas de la tercera edad.
- ✚ Los proyectos sociales directos: son el instrumento fundacional que trabaja con los pobres en su vida cotidiana, para que ellos desarrollen proyectos que les permitan superar la exclusión y construir una paz estable. Su labor se concreta en dos grandes líneas de Intervención: La promoción del Desarrollo Integral Local y la Construcción de la Paz y la Promoción de los Derechos Humanos. El trabajo directo de los proyectos sociales se potencia con un influjo paralelo en la opinión y la política pública.
- ✚ El macroinflujo: como instrumento de promoción y convocatoria a la sociedad colombiana y sus líderes, al debate y análisis público de ideas, decisiones, acciones y propuestas que contribuyan a la transformación de la sociedad, a la superación de la pobreza y la exclusión, y a la construcción de la paz y la democracia, a través del conjunto empresarial, con los Proyectos Sociales, y en concertaciones con otras entidades de la sociedad, busca afectar decisores y actores políticos, sociales, económicos y culturales para el cumplimiento de la misión.

2.4.9.4. Factor Tecnológico:

Como se mencionó anteriormente, sin lugar a dudas, podemos decir que la banca o el sector financiero colombiano es uno de los más avanzados en el tema de las tecnologías, prueba de esto es lo registrado por el periódico Portafolio, de la siguiente manera:

– “...sigue las implementaciones exitosas de países desarrollados y busca plataformas que simplifiquen los procesos para los clientes mientras intenta mantener los más altos estándares de seguridad que siempre lo han caracterizado...” (Periódico Portafolio, 20 de septiembre 2017)

Es notable que, la transformación digital es vital y para esto se apalanca en las nuevas tecnologías de Banca Virtual y Banca Móvil, las cuales ya son manejadas bajo sistemas de datos y línea como celulares, tabletas, computadores personales de escritorio y portátiles. Cada día es mayor el presupuesto destinado para este rubro de tecnologías, con las cuales se transa de una forma online, e incluso sus tecnologías dan para ser compartidas en lugares donde no hay presencia física de oficinas, por medio de los corresponsales no bancarios, los cuales cuentan con el servicio para los clientes de transacciones en línea. En los últimos años, la presencia de este sector de la economía se ha desarrollado de manera potencial:

– “... a cierre de 2016, de acuerdo con el Reporte de Inclusión Financiera elaborado por la Superintendencia Financiera de Colombia y la Banca de las Oportunidades, el país tenía 481.928 puntos de acceso al sistema financiero en todo el territorio nacional, una cifra que casi duplica la de 2012 (273.392); de esas, 15.277 son cajeros automáticos, 364.358 son datáfonos, 94.263 son corresponsales bancarios y solo 8.080 son oficinas...” (Periódico Portafolio, 20 de septiembre 2018)

Como podemos observar, es un sector creciente y de primera necesidad para la economía del país, constituyéndose en uno de los más importantes y más productivos a nivel nacional, económicamente hablando.

2.4.9.5. Factor Ambiental:

El Factor Ambiental no es indiferente a nuestro proyecto, el cual es la mejora a los créditos hipotecarios, pero el fin real del mismo es el de ayudar a la compra de vivienda

a los menos favorecidos, es decir que directamente estaríamos entrando en el tema ambiental por medio de los programas y proyectos de la construcción en vivienda. En esta materia, podemos decir que existen muchas normas ambientales, las cuales son reguladas por leyes, resoluciones, decretos y demás, tales como la resolución 6202 del 23 agosto de 2010, resolución 1138 de Julio de 2013, y otras cuantas, en las cuales se tratan temas como el Agua, el suelo, la energía, etc. Con respecto a su utilización en la construcción de las unidades de vivienda, así como su puesta en práctica al interior de las viviendas al ser entregadas, para el tema de suelos por ejemplo, se respetará todo terreno, el cual la nación haya declarado como reserva forestal, aquel cuyo tipo de suelo por su sedimentación no sea apto para construcción por asunto de derrumbes, o conocidos como zonas de alto riesgo y demás; de otro lado, en la entrega del inmueble se tendrán en cuenta factores del suelo como eficiente ocupación del terreno, armonización con la topografía del mismo y promoción de instalación de cubiertas ajardinadas. Con respecto al agua, durante la construcción se tendrá en cuenta la utilización de ahorradores y economizadores de agua en la obra, y el manejo de aguas negras, entre otras; al momento de utilización de las viviendas se tendrá en cuenta la optimización de redes de suministro y desagüe, el manejo de aguas lluvias, y el reciclaje de aguas grises, entre otros.

En fin, nuestro proyecto estará encaminado al tipo de construcciones que sean de carácter amigable con el medio ambiente.

2.4.9.6. Factores Legales:

De acuerdo con la reglamentación establecida por el Congreso de Colombia, se determinan objetivos y criterios generales a los cuales se debe sujetar el Gobierno Nacional para regular un sistema especializado en la financiación de vivienda; disposiciones que las entidades financieras deben atender y que se encuentran consignadas en la Ley de Vivienda 546 de 1999, en los decretos que la reglamentan y en las respectivas circulares externas de la anterior Superintendencia Bancaria, hoy Superintendencia Financiera.

Las condiciones establecidas en la Ley de Vivienda 546 de 1999 para el otorgamiento de créditos de vivienda se resumen a continuación:

1. Estar destinados a la compra de vivienda nueva o usada, o a la construcción de vivienda individual.
2. Tener una tasa de interés remuneratoria, calculada sobre la UVR, que se cobrará en forma vencida y no podrá capitalizarse. Dicha tasa de interés será fija durante toda la vigencia del crédito, a menos que las partes acuerden una reducción de la misma y deberán expresarse única y exclusivamente en términos de tasa anual efectiva.
3. Tener un plazo para su amortización comprendido entre cinco (5) años como mínimo y treinta (30) años como máximo.
4. Estar garantizados con hipotecas de primer grado, constituidas sobre las viviendas financiadas.
5. Tener un monto máximo que no exceda el porcentaje, que de manera general establezca el Gobierno Nacional, sobre el valor de la respectiva unidad habitacional, sin perjuicio de las normas previstas para la financiación de vivienda de interés social subsidiable.
6. La primera cuota del préstamo no podrá representar un porcentaje de los ingresos familiares superior al que establezca el Gobierno Nacional, a través del decreto que la reglamente.
7. Los sistemas de amortización tendrán que ser expresamente aprobados por la Superintendencia Financiera.
8. Los créditos podrán prepagarse total o parcialmente en cualquier momento sin penalidad alguna. En caso de prepagos parciales, el deudor tendrá derecho a elegir si el monto abonado disminuye el valor de la cuota o el plazo de la obligación.
9. Para su otorgamiento, el establecimiento de crédito deberá obtener y analizar la información referente al respectivo deudor y a la garantía, con base en una metodología técnicamente idónea que permita proyectar la evolución previsible tanto del precio del inmueble, como de los ingresos del deudor, de manera que razonablemente pueda concluirse que el crédito durante toda su vida, podría ser puntualmente atendido y estaría suficientemente garantizado.
10. Estar asegurados contra los riesgos que determine el Gobierno Nacional.

3. Diagnóstico organizacional.

3.1. Matriz PESTEL

Factor	Detalle	Plazo			Impacto	
		Corto plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo		
Político	Legislación de vivienda	Plan de desarrollo, nuevas políticas para créditos	x			Positivo
	Ayuda de subsidios	El gobierno destinará recursos para la construcción de vivienda	x			Positivo
Económico	Confianza en compra	Las personas demuestran la intención de compra de vivienda para el año siguiente	x			Positivo
	Aumento en la colocación de créditos hipotecarios por parte del sector financiero	Disminución en sus exigencias para aprobación de créditos y disminución en las tasas de		x		Positivo

		créditos hipotecarios				
Social	Inclusión social	Todas las personas sin distinción de estrato social pueden y tienen derecho a una vivienda digna		x		Positivo
	Proyectos sociales directos	Construcción de vivienda única y exclusivamente para las personas menos favorecidas			x	Positivo
Tecnológico	Nuevas tecnologías	El sector financiero es uno de los más avanzados en este tema, cuenta con banca virtual y móvil, su transformación digital es grande.	x			Positivo
	Presencia virtual		x			P

		Con convenio de corresponsales no bancarios, prestación de su servicio por medio de multifuncionales, cajeros automáticos.				
ambiental	Reservas naturales	Se respetan las reservas naturales, motivo por el cual no se construye en estas zonas		x		Positivo
	Construcción acorde a temas ambientales	Se realizarán las construcciones teniendo en cuenta el manejo de aguas residuales, residuos de escombros, buena utilización de la energía.		x		Positivo
Leg	Normatividad		x			P

	Cumplimiento de la ley 546 de 1999, la cual vigila y regula el otorgamiento de créditos de vivienda.				
Protección de datos	Cumplimiento de ley de protección de datos y habeas data al consumidor financiero.	x			Positivo

3.1.2 Matriz MEFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PES O	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. El gobierno apoya la compra de vivienda VIS	0,05	3	0,15
2. Las personas sueñan con tener vivienda propia	0,3	4	1,2
3. Utilización de subsidios para vivienda VIS	0,04	3	0,12
4. Facilidad para adquisición de créditos hipotecarios	0,04	3	0,12
5. Créditos con tasas muy bajas	0,03	4	0,12

6. Déficit cuantitativo en vivienda para la población	0,04	3	0,12
AMENAZAS			0
1. El sector de la construcción no presenta crecimiento	0,03	1	0,03
2. Las personas no cuentan con capacidad de endeudamiento	0,2	3	0,6
3. Corrupción del estado (desviación de fondos)	0,2	3	0,6
4. Construcción en terrenos no autorizados	0,02	2	0,04
5. Construcción con materiales de mala calidad	0,03	2	0,06
6. Suplantación de constructoras (constructoras piratas)	0,02	2	0,04
TOTAL	1		3,2

La organización responde de manera adecuada a las amenazas del sector y el mercado.

3.1.3 Matriz MEFI

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PES O	CALIFICACIÓ N	PESO PONDERAD O
FUERZAS			
1. El 47% de la cartera es de crédito hipotecario	0,1	4	0,4
2. El 100% de los colaboradores son vendedores de alto rendimiento	0,09	4	0,36
3. La marca Banco Caja Social es conocida en el mercado	0,15	4	0,6

4. La aprobación de cupo hipotecario es inmediata	0,08	4	0,32
5. El clima organizacional es primordial en la organización	0,1	3	0,3
6. El plan de incentivos en línea hipotecaria es alto	0,08	3	0,24
DEBILIDADES			0
1. Los desembolsos son demorados	0,05	2	0,1
2. Sin banca Virtual en este producto	0,08	2	0,16
3. Con bajo número de proyectos de construcción propios	0,05	2	0,1
4. Poca fuerza externa en ventas	0,08	2	0,16
5. Poca fidelización para clientes antiguos	0,05	2	0,1
6. Sin cesión de crédito hipotecario personas naturales	0,09	2	0,18
TOTAL			3,02

La organización optimiza sus fortalezas con respecto a su debilidad.

3.1.4 Matriz FODA

Matriz de Sistematización de la Información

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. El 47% de la cartera es de crédito Hipotecario	1. Los desembolsos son demorados
2. El 100% de los colaboradores son vendedores de alto rendimiento	2. Sin banca Virtual en este producto
3. La marca Banco Caja Social es conocida en el mercado	3. Con bajo número de proyectos de construcción propios
4. La aprobación de cupo hipotecario es inmediata	4. Poca fuerza externa en ventas

5. El clima organizacional es primordial en la organización	5. Poca fidelización para clientes antiguos
6. El plan de incentivos en línea hipotecaria es alto	6. Sin cesión de crédito hipotecario personas naturales
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. El gobierno apoya la compra de vivienda VIS	1. El sector de la construcción no presenta crecimiento
2. Las personas sueñan con tener vivienda propia	2. Las personas no cuentan con capacidad de endeudamiento
3. Utilización de subsidios para vivienda VIS	3. La corrupción del estado (desviación de fondos)
4. Facilidad para adquisición de créditos hipotecarios	4. Construcción en terrenos no autorizados
5. Créditos con tasas muy bajas	5. Construcción con materiales de mala calidad
6. Déficit cuantitativo en vivienda para la población	6. Suplantación de constructoras (constructoras piratas)

3.1.5 Matriz DOFA

Matriz de estrategias

BANCO CAJA SOCIAL	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	a. El gobierno apoya la compra de vivienda VIS	a. El sector de la construcción no presenta crecimiento
	b. Las personas sueñan con tener vivienda propia	b. Las personas no cuentan con capacidad de endeudamiento
	c. Utilización de subsidios para vivienda VIS	c. La corrupción del estado desviación de fondos

	d. Facilidad para adquisición de créditos hipotecarios	d. Construcción en terrenos no autorizados
	e. Créditos con tasas muy bajas	e. Construcción con materiales de mala calidad
	f. Déficit cuantitativo en vivienda para la población	f. Suplantación de constructoras (constructoras piratas)
FORTALEZAS	Teniendo en cuenta este cuadrante podemos plantear las	2,e,f -Por ser una Organización tan grande en el sector financiero
1. El 47% de la cartera es de crédito Hipotecario	siguientes estrategias, 3,b - Gracias al reconocimiento de marca	el Banco es muy cuidadoso en la colocación de sus créditos
2. El 100% de los colaboradores son vendedores de alto rendimiento	podemos hacer campañas de cumplimiento de sueños con	los cuales deben pasar por diferentes filtros tales como cali-
3. La marca Banco Caja Social es conocida en el mercado	respecto a la adquisición de vivienda propia, 2,e,c -acompañado	dad de los inmuebles, su ubicación y quien los construye, 1,2,b -esta
4. La aprobación de cupo hipotecario es inmediata	de una excelente asesoría de nuestros vendedores en las	es una estrategia que hasta el momento ha hecho que la car-
5. El clima organizacional es primordial en la organización	cuales ofreceremos unas tasas muy económicas gracias a	tera sea de un 47% en hipotecario, además de esto con nues-
6. El plan de incentivos en línea hipotecaria es alto	los auxilios del gobierno y contando con los subsidios de las	tros vendedores de alto rendimiento los clientes tendrán la

	cajas de compensación familiar, todo esto con una aproba-	asesoría pertinente acerca de los subsidios de vivienda para co-
	cion de cupo inmediato.	nocerlos y utilizarlos, razón por la cual su capacidad de endeu-
		damiento será mayor al momento de solicitar crédito.
DEBILIDADES	1,c- Para el tema de los desembolsos demorados, le comen-	1,4,d,e,f -Se revisará y se recomendará mejoras en el proceso de desem-
1. Los desembolsos son demorados	taremos a las personas que es bueno esperar por los subsi-	bolso y en el área correspondiente, se tendrá una fuerza comer-
2. Sin banca Virtual en este producto	dios del Gobierno, los cuales son muy beneficiosos al momen-	cial al interior de las oficinas, las cuales suplirán de forma efecti-
3. Con bajo número de proyectos de construcción propios	to de tomar los créditos, 5,e -y por ser clientes antiguos en los ca-	va la carencia de F.E.V. y la banca virtual, se manejarán tasas es-
4. Poca fuerza externa en ventas	sos que aplique, se darán tasas especiales con reducción, 4,d,b -que	peciales para clientes antiguos en esta línea, actualmente con-
5. Poca fidelización para clientes antiguos	a pesar de no tener una fuerza comercial externa grande el	tamos con aliados estratégicos en estudio de títulos, somos un
6. Sin cesión de crédito hipotecario personas naturales	tramite en oficinas para adquisición de crédito hipotecario	banco dirigido a los estratos menos favorecidos con facilidades

	es muy fácil, y que hay que aprovechar el déficit de vivienda,	de pago en créditos, con asesores altamente certificados para
	porque los proyectos son muy pocos, de esa forma ayudare-	asesorar acerca de beneficios gubernamentales.
	mos a cumplir el sueño de vivienda propia	

3.2. Sensibilización y Aceptación del Cambio

Matriz PORTER

3.2.1 poder Negociador de los consumidores

Matriz PORTER

Poder Negociador de los Compradores	ALTA	BAJA
Diferencia en producto	x	
Compra en volumen		x
Servicio Postventa		x
Diferencia en servicio	x	
Tasas Preferenciales	x	
Tiempos de respuesta	x	
Calidad del producto		X

3.2.2 Poder de negociación con los proveedores

Matriz PORTER

Poder Negociador de los Proveedores	ALTA	BAJA
Incremento de las tasas		X
Adquirir a los proveedores		X
Monopolio en proveedores		x
Productos sustitutos		x
Alianzas estratégicas	x	

Cambio proveedores		X
--------------------	--	---

3.2.3 Amenazas de Nuevos Competidores Entrantes

Matriz PORTER

Amenaza de nuevos Competidores entrantes	ALTA	BAJA
Aumentar la calidad del producto		x
Reducir las tasas		x
Diferencias de productos		x
Acceso a canales de distribución	X	
Aumentar canales de venta	X	
Ofrecer mayor financiamiento	X	
Aumentar canales publicitarios	X	

3.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos

Matriz PORTER

Amenazas de Productos Sustitutos	ALTA	BAJA
Aumentar la calidad del producto	X	
Reducción de precio		x
Aumentar canales de venta	x	
Ofrecer mayor financiamiento	x	
Aumentar canales publicitarios	x	
Aumentar beneficios en colocación	x	

3.2.5 Rivalidad entre los Competidores Existentes

Matriz PORTER

Rivalidad entre los Competidores Existentes	ALTA	BAJA
Concentración de competidores	x	
Diferencias del producto	x	
Aumento de publicidad	x	
Reducción de tasa		x

Costos del cambio		x
Diversidad de competidores	x	

4. Propuesta de Solución.

4.1. Referentes Teóricos

Promover la compra de vivienda propia en los estratos más bajos, para erradicar una de las causas estructurales de la pobreza.

Según el último informe de Banco de la República del mes de junio de 2019, titulado “Reporte de la situación de crédito en Colombia” podemos concluir que el sector financiero y en especial las carteras hipotecarias, han tenido un crecimiento constante en el periodo de los últimos tres años, y este último trimestre no fue la excepción: “Durante el segundo trimestre de 2019 los intermediarios financieros percibieron disminuciones en la demanda de las modalidades de comercial y microcrédito , mientras que para el crédito de vivienda y el de consumo, percibieron incrementos. (Gráfico 1)” (reporte de la situación de crédito en Colombia, junio 2019).



Gráfico 1. Vivienda

Según el informe del Banco de la República, el mayor crecimiento de la cartera hipotecaria se vio en el sector de los bancos; para compañías de financiamiento y cooperativas financieras el panorama fue favorable, pero no tanto como en el sector antes mencionado.

Para el corto plazo en esta cartera, el banco de la República infiere lo siguiente con respecto a los estudios y garantías evaluadas para su política de colocación:

– “Para los créditos de vivienda el 50,0% de los bancos mantuvieron inalteradas sus exigencias en los últimos tres meses, mientras que la otra mitad las aumentó. De igual manera, la mayoría de las cooperativas manifestó haberlas mantenido (50,0%). Para los próximos tres meses estos dos tipos de entidades esperan, en su mayoría, mantener las exigencias para esta cartera...” (Reporte de la situación de crédito en Colombia, junio 2018)

Teniendo en cuenta la dinámica actual que trae el crédito hipotecario en Colombia, podemos decir que, tanto a mediano como a largo plazo, este mercado seguirá con tendencia creciente, o por lo menos se mantendrá con la participación actual.

Por otra parte, el sueño de adquirir casa propia es uno de los más comunes de los colombianos, y el sector financiero es uno de los principales aliados a la hora de conseguir esta meta.

– “... consultando a los expertos del sector sobre las posibilidades en créditos hipotecarios, la mayoría coincide en que es un buen momento para adquirir una deuda, lo que influye en los préstamos destinados a vivienda, que se encuentran principalmente en tasas en pesos o indexadas a Unidades de Valor Real (UVR)...” (Diario la República, página virtual, agosto de 2019)

Según los datos publicados por la Superintendencia Financiera para la primera semana de julio (los datos más recientes), la entidad bancaria que ofrece una tasa efectiva anual más baja en créditos para vivienda en pesos que no sea de interés social, es:

– “... el Banco Popular, con una tasa de 9,31%; le siguen el Banco de Occidente (9,31%) y Scotiabank Colpatria (9,95%) ...” (Diario la República, página virtual, agosto de 2019)

Otra posibilidad son los créditos en UVR, que están indexados a la variación del índice de precios al consumidor (IPC).

En este segmento, quien ofrece la menor tasa efectiva anual es el banco BBVA con 5,61%, seguido del Banco Caja Social (6,68%) y Davivienda (6,72%). Aquí es importante resaltar que una compañía de financiamiento se mete a la pelea de las tasas bajas, pues la hipotecaria tiene un margen de 7% efectivo anual. Cabe aclarar, que todas estas tasas son las más baratas o económicas desde hace 12 años.

– Juan David Ballén, jefe de investigaciones económicas de Casa de Bolsa, resalta que: “... la continuidad en las bajas tasas de interés del Banco de la República, que lleva cerca de un año sin modificar al alza sus intereses, impacta en que las entidades financieras mantengan tasas de créditos bajas, lo que facilita el consumo en créditos clave como el hipotecario...”

Este efecto debe darse, porque las tasas del Emisor fondean a los bancos, algo que se debe ver reflejado en el bolsillo del consumidor, pese a que su traslado a tasas más bajas no está siendo tan veloz como lo esperado.

– “... el porcentaje de quienes piensan que es un buen momento para asumir una obligación financiera disminuyó significativamente en junio en comparación con abril, de acuerdo con el índice de confianza de Davivienda. Del total de encuestados por la firma, 14,2% respondió favorablemente. La proporción presentada en el mes es superior al promedio histórico del indicador que es de 12,5%; sin embargo, muestra una caída desde sus puntos de abril (15,6%) y mayo (14,2%). Esto puede deberse a que la percepción sobre la situación económica, también cayó, pues el porcentaje de quienes opinan que la situación económica es buena pasó a 17,9% de 18,1%...” (Diario la República, página virtual, agosto de 2019)

4.2. Descripción de la Solución

Teniendo en cuenta todo lo visto y estudiado anteriormente, podemos decir que la mejora a la colocación de carteras para vivienda encuentra con el cupo familiar de crédito hipotecario, una muy buena alternativa para poder ayudar a los sectores o estratos menos favorecidos en la realización y cumplimiento de su sueño de adquirir una vivienda digna y propia para su familia. Vale recordar a esta altura del trabajo, que

el cupo de crédito hipotecario se basa en la figura de crowdfundig, pero para entender mejor de qué se trata esta figura es necesario conocer algunas de las definiciones con las cuales podemos asociar este término, entre las cuales están:

Crowdfunding o micro mecenazgo, en castellano, es una red de financiación colectiva, normalmente online, que a través de donaciones económicas o de otro tipo, consiguen financiar un determinado proyecto a cambio de recompensas, participaciones de forma altruista.

Crowdfunding: “Cooperación colectiva, llevada a cabo por personas que realizan una red para conseguir dinero u otros recursos, se suele utilizar Internet para financiar esfuerzos e iniciativas de otras personas u organizaciones”. Fuente: Wikipedia.

Crowdsourcing, “del inglés crowd (masa) y sourcing (externalización), también conocido como “tercerización masiva” o “subcontratación voluntaria”, consiste en externalizar tareas que, tradicionalmente, realizaba un empleado o contratista, a un grupo numeroso de personas o una comunidad (masa), a través de una convocatoria abierta.” Fuente: Wikipedia.

Los proyectos para los que se utiliza el crowdfunding como fuente de financiación pueden ser muy variados: desde proyectos musicales o artísticos (conseguir dinero para una película o un corto) hasta campañas políticas, financiación de deudas, creación de escuelas o nacimiento de empresas, entre otros.

El crowdfunding nace de los primeros proyectos de Open Source donde los desarrolladores inicialmente ofrecían su trabajo de forma desinteresada, La primera acción de crowdfunding se atribuye oficialmente al grupo de rock británico Marillion, realizada en 1997 con el fin de financiar su gira por EEUU. En España, se produjo un hecho muy parecido casi una década antes, el del grupo musical Extremoduro, que en 1989 financió su primer disco gracias a donaciones de otras personas. Posteriormente, frente al éxito de sus creaciones y también al trabajo que eso conllevaba, empezaron a pedir donaciones y la respuesta fue de nuevo mayor de la esperada. En ese momento, entre los creadores (que requerían de financiación) y los usuarios (que demandaban proyectos creativos y pagaban por ellos) nacía el Crowdfunding, la financiación colectiva, como una nueva opción para financiar, en un primer momento, proyectos creativos. Fuente: Wikipedia.

Modelos de crowdfunding: Actualmente, dependiendo del tipo de recompensa que los participantes reciben a cambio de su participación en el proyecto, existen cinco modelos de micromecenazgo:

- ✚ De donaciones: Quienes realizan aportaciones no esperan beneficios a cambio.
- ✚ De recompensas: Quienes hacen aportaciones recibirán una recompensa por su contribución.
- ✚ De acciones: Quienes reciben participaciones de ella.
- ✚ De préstamos o crowdlending: Se trata de una financiación en masa, a través de préstamos de una empresa a cambio de un tipo de interés por el dinero prestado.
- ✚ De royalties: Cuando se invierte en un determinado proyecto o empresa y se espera obtener una parte, aunque sea simbólica, de los beneficios.

¿Cómo funciona el crowdfunding?

El funcionamiento del micromecenazgo depende del tipo de crowdfunding que hayamos seleccionado como forma de financiación. No obstante, estas son las fases principales:

El emprendedor envía su proyecto, o su idea de empresa a una plataforma de crowdfunding, que suele ser online, para ser candidato a la financiación. Para que se pueda valorar su proyecto indica: una descripción del mismo, qué cantidad necesita, cuánto tiempo hay para recaudar lo que necesita, tipo de crowdfunding a elegir, etc.

Valoración del proyecto: la comunidad o la propia plataforma valora el interés del proyecto.

Se publica en la plataforma el proyecto por el tiempo indicado en la candidatura. Es el período de tiempo de que dispone la gente para invertir.

Durante el tiempo que esté público, se promociona al máximo para conseguir la financiación.

Cierre del proyecto. Cuando finaliza el plazo establecido, se cierra el proyecto y se comprueba cuánta financiación se ha conseguido.

Hoy en día, cada vez existen más webs de crowdfunding y más proyectos financiados por esta vía, algo que supone una nueva revolución en todos los sectores en los que nos movamos.

Los tipos de proyectos que se financian mediante el Crowdfunding no dejan de crecer, desde proyectos creativos hasta solidarios, pasando por empresariales. La especialización es cada vez mayor, y se espera que el crecimiento sea superior al 100% en los próximos años.

La comunidad como esencia del crowdfunding

¿Qué es una comunidad?

Según el DLE “Conjunto de personas y/u organizaciones interesadas en que un proyecto salga adelante”. “Un grupo de personas con diversas características que se encuentran asociadas por vínculos sociales, comparten perspectivas comunes y participan en acción conjunta en localidades o entornos geográficos (o virtuales).”

La comunidad como esencia del crowdfunding.

El éxito o el fracaso de todos los proyectos que lanzan campañas de crowdfunding se basa en la captación de interesados, miembros de una comunidad, o activación de los componentes de una comunidad. El papel de las plataformas suele ser secundario, y es el promotor el que ha de realizar el trabajo principal de movilización de su comunidad, que a su vez están compuestas por microcomunidades.

Como podemos observar, trayendo esta figura a nuestra mejora, se realizará un fondo común, en el cual todos los miembros familiares aportarán tanto en el fondo común, como en la obligación u obligaciones que se desprendan del total del cupo aprobado para la compra o compras de vivienda de los participantes, todos serán solidarios y todos serán beneficiarios de esta propuesta.

4.3. Implementación de la Propuesta

Inicialmente, para dar trámite a la implementación de la propuesta se tiene como punto de partida las oficinas pilotos, en las cuales realizaremos la debida implantación del software necesario para poder correr en el sistema este tipo de solicitudes; acompañado a esto, se tendrá en cuenta la capacitación a los colaboradores del área

comercial en las políticas del producto; para las áreas de dirección general, se realizará la capacitación a los colaboradores que intervengan en el proceso, se dará un alcance a la política de crédito, en especial a la de crédito hipotecario, donde se implemente la mejora con sus políticas; también se realizará la adaptación de la mejora en el programa de evaluación de riesgo, la cual será parametrizada con los lineamientos de la mejora; inicialmente se dará en una sola oficina, la cual será soportada por el área de tecnología para eventualidades del sistema; tendrá un tiempo de medición de 30 días, para ver la productividad, la trazabilidad y la respuesta de los usuarios entre otras.

4.4. Integración a la Arquitectura Organizacional

- ✚ Proceso de Venta: Si es cliente del Banco, se pone en contacto con el asesor comercial, o realiza una llamada al Call-Center sobre su necesidad y poder indicar al asesor de la institución financiera que se contacte; si no es cliente, se acerca al Banco a solicitar información del crédito hipotecario, un asesor procede a indicar todas las características necesarias para el trámite. (Para la mejora, este tiempo se extenderá de acuerdo al número de personas que quieran ser vinculadas al proceso).
- ✚ Pre evaluación e Ingreso de Datos: El asesor ingresa la información del cliente en el sistema, es el primer filtro de evaluación, en este se evalúan las centrales de riesgo, la capacidad de pago, su capacidad de endeudamiento y el tipo de garantía, entre otras, lo que permite continuar con el proceso o terminarlo. (Para la mejora, el sistema contará con las casillas correspondientes a cada cliente y de esta forma poder realizar este análisis de estudio en un solo paquete, independiente de cuantas personas estén relacionadas con la operación).
- ✚ Recepción de documentos en oficina: después de surtir el trámite anterior, los clientes se acercarán en días siguientes con toda la documentación necesaria según su actividad económica, para ser consolidada en un solo expediente, el cual será enviado a estudio a la fábrica de crédito. (Para la mejora, este trámite se surtirá de la misma forma).
- ✚ Ingreso a la fábrica de crédito: Allí examinan los documentos enviados por cada asesor y comprueban que estén correctos, acorde al crédito que el cliente esté

solicitando. Es el responsable de asegurar la calidad de la información y documentación.

- ✚ Célula de crédito y digitalización: Son el segundo filtro, se encargan de recibir la carpeta del cliente con la documentación completa, los datos validados son cotejados y los datos ingresados por el ejecutivo. Es la esencia de la operación en donde se crean los trámites, allí se realiza la verificación telefónica por medio del ejecutivo de este proceso, el cual valida a través de una llamada telefónica la información personal que el asesor ingresó en el sistema. (El trámite en la mejora surte el mismo efecto y su trazabilidad es la misma, la única incidencia que se tiene en este punto, es el tiempo, el cual se extenderá de acuerdo con el número de clientes postulantes en la operación).
- ✚ Referencias bancarias: Se obtienen por email, llamada telefónica o certificado bancario emitido por la institución en donde el solicitante posee la cuenta, se realiza intercambio de información con otras entidades del sistema financiero. (En la mejora se surte de igual manera).
- ✚ Evaluación y Aprobación: Efectuada la verificación de las referencias, el trámite es ruteado para Admisiones. Se realiza una validación general de la información, se estudia la situación económica de los clientes que han ingresado para validar la capacidad de endeudamiento y la cobertura de la garantía. (En la mejora se surte de igual manera).
- ✚ Avalúo: Si la solicitud es aprobada, se gestiona el avalúo del valor comercial y se obtiene el informe de los peritos autorizados por el Banco. (En la mejora se surte de igual manera).
- ✚ Constitución de Garantía: En esta etapa se realiza el traspaso al departamento Legal del bien a hipotecar a favor del Banco. (En la mejora se surte de igual manera).
- ✚ Instrumentos públicos: Se registra la hipoteca en certificado de libertad y tradición. (En la mejora se surte de igual manera).
- ✚ Liquidación: Luego de aprobado el crédito, el dinero no se entrega en efectivo, siempre se debe ingresar la instrucción de desembolso. (En la mejora se surte de igual manera).

- ✚ Custodia: Recibe completo el expediente de toda la documentación del cliente para proceder con el archivo en la bóveda. (En la mejora se surte de igual manera).

Como podemos observar, la Integración a la Arquitectura Organizacional no es de gran traumatismo, ya que los procesos se conservan; sin embargo, con la mejora la carga operativa se puede ver incrementada en procesos individuales de créditos hipotecarios, esto debido a que los postulantes pueden llegar a ser grupos de más de dos personas; no obstante, con la implementación de un sistema de gestión automatizado, esta carga no será tan impactante en los tiempos de estudio, recepción, respuesta y demás procesos y procedimientos de otorgación de operaciones del activo.

5. Plan de Acción.

5.1. Mapa Estratégico

5.1.1 Perspectiva financiera

Para la unidad de negocio, lo que actualmente se desea con esta implementación de mejora o propuesta, es inicialmente aumentar la colocación en crédito hipotecario en un 10%, es decir que de colocar \$1.000 MM mensuales, a colocar \$1.100 MM mensuales en esta cartera de hipotecario, situación que generaría un ingreso adicional en la rentabilidad de la operación completa, ya que esta cartera tiene el 65,5% de la colocación total de la unidad de negocio, (total colocación \$ 1.600MM). Teniendo en cuenta lo anterior, entraríamos a tener una participación mayor a nivel general en el sector financiero en la colocación de créditos hipotecarios, esto también haría que nuestra base de clientes aumentara, y se pudiera vender productos cruzados bajo la modalidad de Plus, al cupo de crédito hipotecario solidario.

5.1.2. Perspectiva del Cliente

El comportamiento deseado es el incremento en la colación de crédito hipotecario, el cual, con nuestra mejora y el reconocido nombre de Banco Caja Social, seguramente será muy bien acogido. La medición se hará de acuerdo al incremento en la colocación, teniendo como base el techo que actualmente se tiene en este rubro. Nuestra

propuesta de valor se fundamenta en tres pilares esenciales, los cuales son servicio, agilidad e innovación, así:

- ✚ Servicio: Nuestros asesores estarán altamente capacitados en el área de servicio al cliente, esto con el fin de ofrecer una experiencia de atención única a nuestros clientes, brindándoles una información real acerca de su producto hipotecario, de tal forma que cada uno de nuestros usuarios sentirá la tranquilidad de saber que estamos comprometidos con su sueño de adquisición de vivienda familiar.
- ✚ Agilidad: Como nuestro producto es una mejora al crédito de vivienda existente, para tener un mayor impacto dentro de la dinámica de colocación del mismo, daremos prioridad al trámite de este producto en específico, haciéndolo muy amigable tanto para nuestros clientes como para todas las áreas de la organización que tengan que ver en el resorte de la operación, esto con el fin de entregar el producto a nuestros beneficiarios en tiempo récord respecto a nuestra competencia.
- ✚ Innovación: nuestro producto mejorado de crédito es una idea innovadora, la cual hasta el momento ningún agente del sector financiero cuenta con él, seremos el primer banco en adjudicar créditos de vivienda a nivel familiar y de cupo solidarios, por esta razón sabemos que será de gran impacto en el mercado y recibido de buena forma, ya que es una posibilidad más cercana de cumplir el sueño de muchas familias colombianas de estratos bajos para la compra de su vivienda familiar. Producto innovador el cual suple la necesidad del cliente y está a una tasa justa.

5.1.3 Perspectiva de los Procesos

En los procesos podemos contar con:

- ✚ Los de operaciones: los cuales tienen que ver con el riesgo en la colocación de nuestro producto, la forma como vamos a dar a conocer el producto y la productividad en la colocación, esta última se calcula sobre la colocación de créditos y el pago de los mismos.
- ✚ El proceso de gestión a clientes: el cual estará pendiente a la venta y postventa del producto, a la correcta segmentación de los clientes que aplican al producto,

y obviamente al crecimiento de clientes en esta cartera, los cuales se calculan sobre los desembolsos realizados.

- ✚ Proceso de innovación: sobre los cuales se está trabajando esta mejora, basados en los procesos de identificación de oportunidades de mejoras, y oportunidades de necesidades, se trabajará el ingreso del producto al portafolio del banco teniendo en cuenta los procesos de otras áreas, estos se calculan sobre la duración del proceso total del crédito.

5.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los procesos claves de este ítem pueden ser los siguientes, la capacitación a todas las unidades de negocio, tanto en el producto como en la plataforma tecnológica, los cuales se podrán medir por medio de la asistencia de los miembros de este mismo equipo; el desarrollo de una cultura de trabajo en equipo, este se puede medir en los resultados de la colocación de este producto; mejoramiento de clima laboral en la Organización, este se puede medir por medio de encuestas de satisfacción laboral; seguimiento a la postventa del producto para conocer los resultados en los clientes, esta se puede medir por medio de encuestas a los desembolsos realizados.

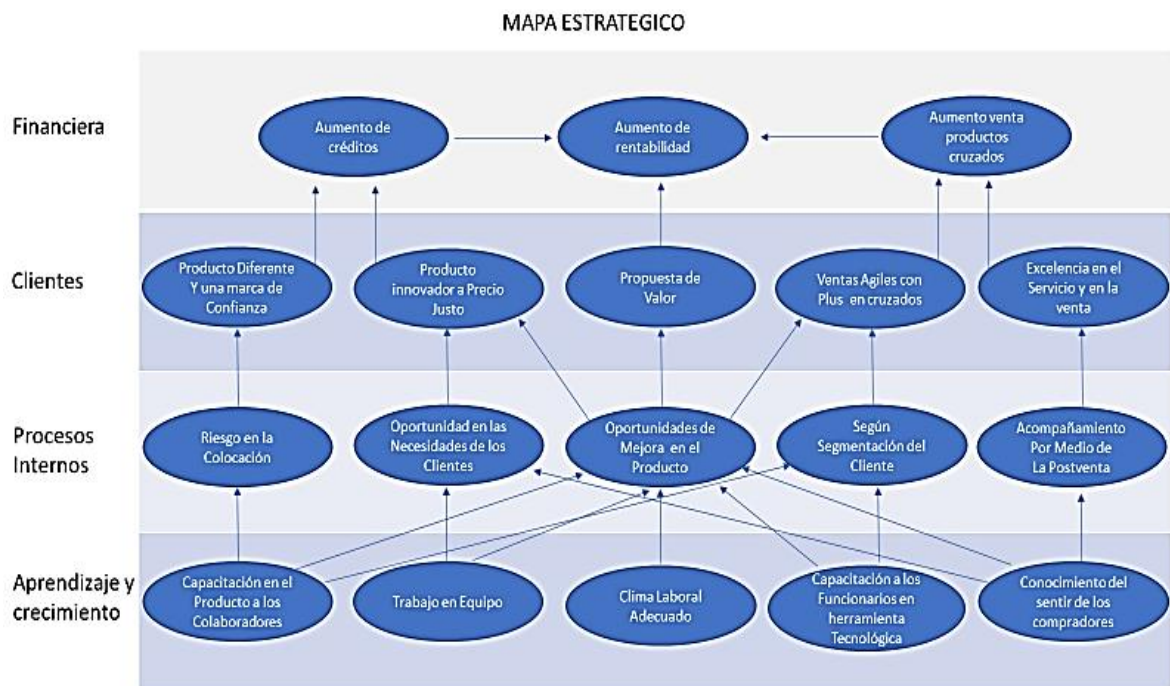


Gráfico 2. Mapa estratégico

5.1.5. Plan de acción

Área	Problema	Objetivo	Estrategias	Acciones	Fecha			Costos	Responsable	Indicador	Resultado Esperado	ponderación del costo
					Inicio	Control	Termina					
Gerencia	planeación ineficiente	realizar una planeación efectiva, para la consecución de la implementación de la mejora	trabajo mancomunado entre todas las áreas que estén implicadas en el proceso de implementación	1. reuniones semanales para dar seguimiento a la implementación 2. análisis de estudios realizados a las mejoras para obtener oportunidades de mejora en cada área	primer día	cada 8 días	60 días	por ser una mejora a un producto, se desarrollará por los mismos colaboradores de las diferentes áreas, teniendo en cuenta que el valor promedio de esta actividad por hora, por colaborador es de \$ 33,333	gerencia de productos del activo	implementar la mejora en un 100%	mejora en marcha en un 100%	salario mensual promedio gerente \$ 8,000,000/30 días = \$ 266,667/8 horas diarias = \$ 33,333
Mercadeo	Falta de conocimiento del producto en el mercado	Dar a conocer el producto mejorado de una forma masiva rápida y con un entregable de alta calidad a la comunidad	de mercadeo BTL, ATL y de Paridad en precio	1. pausar en radio y televisión 2. publicidad en la oficina piloto. 3. comunicaciones en extractos y correos electrónicos	primer día	cada 90 días	continuo	el costo por pautar en Caracol y RCN sería de un valor aproximado mensual de \$ 458MM, mensual por canal y la mitad de esto para radio, en publicidad de oficina tendría un costo de \$ 63 MM, aproximadamente	logística comercial	realizar el 100% de la inversión en mercadeo	ejecutar como mínimo el 70% del costo de mercadeo	Pautar en TV \$ 458 MM, mensual en radio \$ 229 MM, material POP \$ 63 MM
Producción	Ajuste de la innovación al producto de crédito	Compactar la mejora, con el actual crédito de vivienda	Se darán a conocer las ventajas que tendrá la mejora, con respecto al incremento en la colocación de créditos hipotecarios	1. implementar el crédito con la mejora en una oficina piloto 2. proyectar esta mejora en los créditos colocados en los estratos 1,2 y 3	primer día	cada 15 días	90 días	inversión del sistema en un valor de \$ 300 MM,	organización y métodos	incremento en la colocación de créditos hipotecarios a estratos 1,2 y 3 en oficina piloto en un 20%	obtener un mínimo del 80% del 20% planteado en el indicador	mejoramiento del sistema operativo \$ 300 MM,
Finanzas		especificar cuanto	para saber el valor del costo	1. toma de tiempo de los	primer día	8 días	30 días	por ser una mejora a un	gerencia financiera	realizar el 100% de la	ejecución del 100%	ingreso promedio

	cuantificar el valor de la mejora	costara implementar el proceso de mejoramiento en las áreas correspondientes	se tomará el valor por hora sobre procesos desarrollados con la mejora de las personas que intervengan en el proceso	asesores en la venta 2. toma de tiempo de los asesores en la radicación de la operación. 3. toma de tiempo de los analistas de crédito				producto, se desarrollará por los mismos colaboradores de las diferentes áreas, teniendo en cuenta que el valor promedio de esta actividad por hora, por colaborador es de \$ 10,416 hora		inversión financiera	de la estrategia financiera	de analistas y asesores comerciales \$ 2,500,000/30 = \$ 83,333/8 = \$ 10,416 hora
Talento Humano	Conocimiento del producto	capacitar a los colaboradores comerciales	Se brindará a cada colaborador del área comercial un acompañamiento total por medio de diferentes acciones para certificarlos en la venta del producto	1. curso de conocimiento del producto presencial. 2. cursos en plataforma virtual.	primer día	90 días	continuo	esta estrategia tendrá un costo por colaborador de \$ 150.000, actualmente se cuenta con un grupo de 1,200, colaboradores comerciales, es decir \$ 180 MM	el área responsable de esta actividad será la de capacitación y entrenamiento	el indicador es el 100% de los colaboradores certificados	100%	costo total \$ 180 MM

5.2. Balanced Score Card

(Se presenta en adjuntos)

5.3. Cronograma

Diagrama de GANTT

Actividad	Nombre	Tiempo en Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Introducción												
2	Análisis del Macro Entorno												
3	Análisis del Micro Entorno												
4	Entorno Misional												
5	Entorno Estratégico												

Calidad	*Coste de mantenimiento de software *Coste derivados de las garantías	*Innovación *Capacidad de servicio	*Fiabilidad *Disponibilidad *Capacidad de reacción
Personas	*Satisfacción *Volumen de ventas *Productividad	*Satisfacción *Desarrollo *Comunicación	*Autonomía *Formación *Autorización

5.5. Costos

Plan de acción producto							
Estrategia	Objetivos	Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicador	Costo
trabajo mancomunado entre todas las áreas que estén implicadas en el proceso de implementación	realizar una planeación efectiva, para la consecución de la implementación de la mejora	1. reuniones semanales para dar seguimiento a la implementación 2. análisis de estudios realizados a las mejoras para obtener oportunidades de mejora en cada área	gerencia de productos del activo	salario mensual promedio gerente \$ 8,000,000/30días = \$ 266,667/8 horas diarias = \$ 33,333	60 días	implementar la mejora en un 100%	por ser una mejora a un producto, se desarrollará por los mismos colaboradores de las diferentes áreas, teniendo en cuenta que el valor promedio de esta actividad por hora, por colaborador es de \$ 33,333
de mercadeo BTL, ATL y de Paridad en precio	Dar a conocer el producto mejorado de una forma masiva rápida y con un entregable de alta calidad a la comunidad	1. pautar en radio y televisión 2. publicidad en la oficina piloto. 3. comunicaciones en extractos y correos electrónicos	logística comercial	Pautar en TV \$ 458 MM, mensual en radio \$ 229 MM, material POP \$ 63 MM	continuo	realizar el 100% de la inversión en mercadeo	el costo por pautar en Caracol y RCN sería de un valor aproximado mensual de \$ 458MM, mensual por canal y la mitad de esto para radio, en publicidad de oficina tendría un costo de \$ 63 MM, aproximadamente

Se darán a conocer las ventajas que tendrá la mejora, con respecto al incremento en la colocación de créditos hipotecarios	Compactar la mejora, con el actual crédito de vivienda	1. implementar el crédito con la mejora en una oficina piloto 2. proyectar esta mejora en los créditos colocados en los estratos 1, 2 y 3	organización y métodos	mejoramiento del sistema operativo \$ 300 MM,	90 días	incremento en la colocación de créditos hipotecarios a estratos 1, 2 y 3 en oficina piloto en un 20%	inversión del sistema en un valor de \$ 300 MM,
para saber el valor del costo se tomará el valor por hora sobre procesos desarrollados con la mejora de las personas que intervengan en el proceso	especificar cuanto costara implementar el proceso de mejoramiento en las áreas correspondientes	1. toma de tiempo de los asesores en la venta 2. toma de tiempo de los asesores en la radicación de la operación. 3. toma de tiempo de los analistas de crédito	gerencia financiera	ingreso promedio de analistas y asesores comerciales \$ $2,500,000/30 = \$ 83,333/8 = \$ 10,416$ hora	30 días	realizar el 100% de la inversión financiera	por ser una mejora a un producto, se desarrollará por los mismos colaboradores de las diferentes áreas, teniendo en cuenta que el valor promedio de esta actividad por hora, por colaborador es de \$ 10,416 hora
Se brindará a cada colaborador del área comercial un acompañamiento total por medio de diferentes acciones para certificarlos en la venta del producto	capacitar a los colaboradores comerciales	1. curso de conocimiento del producto presencial. 2. cursos en plataforma virtual.	el área responsable de esta actividad será la de capacitación y entrenamiento	costo total \$ 180 MM	continuo	el indicador es el 100% de los colaboradores certificados	esta estrategia tendrá un costo por colaborador de \$ 150.000, actualmente se cuenta con un grupo de 1,200, colaboradores comerciales, es decir \$ 180 MM

6. Conclusiones y Recomendaciones.

- ✚ Mediante el diagnóstico de la situación actual y el análisis de los requerimientos del ciclo de innovación, es posible elaborar la propuesta para su implementación.
- ✚ Contar con los requerimientos identificados en el análisis, asegura los resultados que se esperan del Ciclo de Innovación en la mejora del crédito
- ✚ La vinculación con el Banco, el sector financiero y el grado de satisfacción de las necesidades de innovación del producto, ayudarán a los sectores productivo, comercial y gubernamental, a determinar la eficacia del Ciclo de Innovación.
- ✚ La implementación del Ciclo de Innovación contribuirá a la productividad, competitividad y economía del entorno.
- ✚ La cobertura y pertinencia del proyecto de innovación, impactarán en el desarrollo sustentable y sostenido, ayudando a las personas de más bajos recursos a la adquisición de vivienda.

7. Bibliografía.

- ✚ Fundamentos de Finanzas, Javier Serrano – Julio Villarreal
- ✚ Sistemas de Producción – Planeación, Análisis y Control – Riggggs
- ✚ Dirección y Administración Estratégicas – 3ª. Ed. – Certo – Peter – Mc Graw Hill
- ✚ Administración – Una perspectiva global – 12ª. Ed. – Harold Koontz – Heinz Wehrich – Mc Graw Hill
- ✚ Innovación Empresarial – Arte t Ciencia en la Creación de Empresas – 3ª. Ed. – Rodrigo Varela V. – Plarson

8. Anexos.