

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA
NACIONAL DE LA VIVIENDA – CONALVIVIENDA –**

JORGE WILSON GARCIA RODRIGUEZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS M.B.A
BUCARAMANGA**

2016

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA
NACIONAL DE LA VIVIENDA – CONALVIVIENDA –**

JORGE WILSON GARCIA RODRIGUEZ

**Proyecto de Aplicación presentado como requisito para optar al título de
Magister en Gerencia de Negocios**

DIRECTOR

**JAVIER EDUARDO ARIAS OSORIO
Magister en Gerencia de Negocios**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS M.B.A
BUCARAMANGA**

2016

DEDICATORIA

A ese ser maravilloso dador de vida que siempre ha sido mi guía y mi consuelo en los momentos más difíciles, a Dios nuestro Señor.

A Roció mi esposa, Nicolas y Esteban mis hijos que son mi razón de vida, que siempre están presentes en mi diario vivir.

A mi madre, Ana, que siempre me acompaña y me anima a seguir, a mi papa Pedro Pablo que me acompaña desde el cielo.

JORGE WILSON GARCIA RODRIGUEZ

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la cooperativa CONALVIVIENDA, por su confianza, apoyo y disponibilidad para que este proyecto se realizara, así mismo a la Universidad Industrial de Santander por su orientación y guía en este camino académico.

Agradezco a mi director Ing. Javier Eduardo Arias Osorio, a todos y cada uno de los docentes que me formaron como profesional en este post grado, por su dedicación, soporte y enseñanzas.

CONTENIDO

| | Pág. |
|------------------------------------------------------------------|-------------|
| INTRODUCCIÓN | 17 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 19 |
| 1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 20 |
| 1.1.1 Sistematización del problema. | 20 |
| 1.2 ALCANCE Y LIMITACIONES | 21 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN | 21 |
| 1.4 OBJETIVOS | 23 |
| 1.4.1 Objetivo General | 23 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos | 23 |
| 2. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE NEGOCIO | 24 |
| 2.1 NOMBRE DE LA EMPRESA | 24 |
| 2.2 MODELO DE NEGOCIO | 24 |
| 2.2.1 Actividades, Servicios y Operaciones Autorizadas | 24 |
| 2.2.2 Órganos de Administración | 27 |
| 2.2.3 Obras desarrolladas en la vida operativa de la cooperativa | 29 |
| 3. MARCO REFERENCIAL | 30 |
| 3.1 MARCO CONCEPTUAL | 30 |
| 3.2 MARCO TEÓRICO | 32 |
| 3.2.1 Planeación Estratégica: | 32 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.2.1.1 Pasos Para La Planeación Estratégica | 33 |
| 3.2.2 Modelo de las 5 fuerzas – Análisis de competitividad de la Industria | 33 |
| 3.2.2.1 Amenaza de posibles nuevos competidores | 34 |
| 3.2.2.2 Competencia de parte de los sustitutos | 34 |
| 3.2.2.3 Poder de negociación de Proveedores | 35 |
| 3.2.2.4 Poder de negociación de Compradores | 35 |
| 3.2.2.5 Rivalidad entre competidores establecidos | 35 |
| 3.2.3 Economía Solidaria | 36 |
| 3.2.3.1 Superintendencia de la Economía Solidaria | 37 |
| 3.2.4 Definición de Balance ScoreCard – BSC: | 38 |
| 3.2.4.1 Perspectivas del Balanced ScoreCard - BSC | 40 |
| 3.2.5 Cuadro de Mando Integral en Organizaciones sin ánimo de lucro | 42 |
| 3.2.6 Mapa Estratégico | 43 |
| 3.2.7 Análisis PEST | 43 |
| 3.2.8 Análisis DOFA | 44 |
| 4. MODELO PROPUESTO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 46 |
| 5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CONALVIVIENDA | 49 |
| 5.1 SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN | 49 |
| 5.1.1 Participación de la construcción en el PIB Nacional | 49 |
| 5.1.2 Sector Construcción en el área metropolitana de Bucaramanga – AMB | 50 |
| 5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIANTE LA METODOLOGÍA PESTEL | 52 |
| 5.2.1 Entorno Político | 53 |
| 5.2.2 Entorno Económico | 55 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.2.3 Entorno Social | 56 |
| 5.2.4 Entorno Tecnológico | 56 |
| 5.2.5 Entorno Ecológico | 57 |
| 5.2.6 Entorno Legal | 58 |
| 5.2.7 Desarrollo Análisis PESTEL | 59 |
| 5.3 ANÁLISIS DOFA - BASADO EN EL BSC. | 61 |
| 5.4 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER | 72 |
| 5.4.1 Amenaza de productos sustitutivos | 72 |
| 5.4.2 Poder negociador de los proveedores | 72 |
| 5.4.3 Rivalidad entre los competidores actuales | 72 |
| 5.4.4 Barreras de entrada | 73 |
| 5.4.5 Poder de los consumidores | 73 |
| 5.5 DIAGNOSTICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA MARCA CONALVIVIENDA. | 74 |
| 5.5.1 Análisis de encuesta aplicada. | 75 |
| 5.5.2 Tabulación de resultados. | 76 |
| 6. CONSTRUIR LA MISIÓN Y VISIÓN DE CONALVIVIENDA QUE AYUDE A ENCAUZAR EL PLAN ESTRATÉGICO | 78 |
| 6.1 VISIÓN | 78 |
| 6.1.1 Características de la Visión | 79 |
| 6.2 MISIÓN | 80 |
| 6.2.1 Visión y misión actualizadas | 81 |
| 6.3 DETERMINAR LOS VALORES CORPORATIVOS QUE AYUDEN A LA GENERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE UNA POLÍTICA DE IDENTIDAD | 81 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 6.3.1 Análisis de resultados | 82 |
| 6.4 DEFINIR LAS POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS QUE CONDUZCAN A UN MEJORAMIENTO EN EL CRECIMIENTO Y LA PRODUCTIVIDAD DE LA COOPERATIVA. | 85 |
| 6.4.1 Políticas Generales | 86 |
| 6.4.2 Políticas Ingresos y Reingresos Empleados | 87 |
| 6.4.3 Re-ingreso | 88 |
| 6.4.4 Políticas De Tipos de Contratos de Trabajo: | 88 |
| 6.4.5 Política de Identificación Empleados | 89 |
| 6.4.6 Políticas de Remuneración | 89 |
| 6.4.7 Políticas de Protección de Datos Personales | 89 |
| 6.4.8 Las Políticas Facturación | 90 |
| 6.4.9 Las Políticas Pagos | 90 |
| 6.4.10 Las Políticas Ingresos | 91 |
| 6.4.11 Las políticas de Cartera | 91 |
| 6.4.12 Las políticas Créditos | 92 |
| 6.4.13 Las políticas Anticipos | 92 |
| 6.4.14 Las políticas de Caja menor | 92 |
| 6.4.15 Las políticas presupuesto | 93 |
| 6.5 GENERAR UNA ESTRATEGIA PARA LOGRAR EL FORTALECIMIENTO DE LA MARCA CONALVIVIENDA EN BUCARAMANGA. | 94 |
| 6.5.1 Estrategia de Fortalecimiento de Marca Conalvivienda | 95 |
| 6.5.2 Visibilidad comercial | 96 |
| 6.5.3 Valoración de la estrategia de fortalecimiento de marca | 98 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.5.3.1 Tácticas para los socios de la cooperativa | 98 |
| 6.5.3.2 Tácticas para las zonas de influencia de la cooperativa | 99 |
| 6.5.3.3 Tácticas presencia en redes sociales. | 101 |
| 7. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL QUE AYUDE A LA MEDICIÓN DE GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CONALVIVIENDA. | 104 |
| 7.1 MAPA ESTRATEGICO. | 105 |
| 7.1.1 Objetivos Estratégicos | 105 |
| 7.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL. | 107 |
| 7.2.1 Cuadro de mando integral – Conalvivienda – Caracterizado –Metas+-. | 110 |
| 8. CONCLUSIONES | 112 |
| 9. RECOMENDACIONES | 115 |
| BIBLIOGRAFÍA | 117 |
| ANEXOS | 121 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Figura 1 Organigrama CONALVIVIENDA. | 28 |
| Figura. 2 Cinco fuerzas de Porter. | 34 |
| Figura 3. Perspectivas del BSC. | 41 |
| Figura 4 Modelo propuesto. | 46 |
| Figura 5 Tasa anual de crecimiento del valor agregado de construcción 2001 – 2012p | 50 |
| Figura. 6 Fortalezas y Debilidades. | 67 |
| Figura 7. Oportunidades y Amenazas. | 68 |
| Figura 8. Grafica DOFA. | 69 |
| Figura 9. Espina de pescado – resumen Diagnóstico. | 71 |
| Figura 10. Determinación de muestra | 75 |
| Figura 11. Usted conoce la cooperativa CONALVIVIENDA | 76 |
| Figura 12. Como se enteró de la cooperativa | 76 |
| Figura 13 Que espera de la cooperativa. | 77 |
| Figura 14 Participación de asociados en reunión de la construcción de valores. | 82 |
| Figura 15. Tabulación de respuestas. | 83 |
| Figura 16 Valores con mayor aceptación. | 83 |
| Figura 17. Valores con mayor aceptación. | 84 |
| Figura 18. Modelo para planear la identidad de marca. | 103 |
| Figura 19. Mapa estratégico CONALVIVIENDA | 106 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|-------------------------------------------------|-------------|
| Tabla 1. Metros construidos construidos. | 51 |
| Tabla 2 Número de licencias aprobadas. | 52 |
| Tabla 3. Proyectos de vivienda – Invisbu. | 54 |
| Tabla 4. Análisis PESTEL | 60 |
| Tabla 5 Análisis DOFA | 61 |
| Tabla 6. Perspectiva del Cliente. | 62 |
| Tabla 7 Perspectiva Financiera | 64 |
| Tabla 8. Perspectiva de los procesos | 65 |
| Tabla 9. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. | 66 |
| Tabla 10. Valoración de táctica socios | 99 |
| Tabla 11. Valoración tácticas comunidad | 100 |
| Tabla 12. Valoración Táctica redes sociales | 101 |
| Tabla 13. Inversión total | 102 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|----------------------------------------------|-------------|
| Anexo A Encuesta de reconocimiento de marca. | 121 |
| Anexo B Encuesta Valores CONALVIVIENDA | 122 |

RESUMEN

TÍTULO: FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LA COOPERATIVA NACIONAL DE LA VIVIENDA – CONALVIVIENDA – UTILIZANDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTION^{*}

AUTOR: JORGE WILSON GARCIA RODRIGUEZ^{**}

PALABRAS CLAVES: plan estratégico, diseño estratégico, diagnostico, indicadores de gestión.

DESCRIPCIÓN:

El presente trabajo, tiene como finalidad formular un plan estratégico para la cooperativa nacional de vivienda CONALVIVIENDA para un horizonte de 5 años.

A través del desarrollo de un estudio interno basado en un diagnóstico de la situación actual de CONALVIVIENDA, con la participación de los asociados se logró la construcción de la misión y visión que ayude a encauzar el plan estratégico, así mismo, a través de reuniones concertadas se determinaron los valores corporativos que ayuden a la generación y consolidación de una política de identidad de la cooperativa, por lo que definir las políticas administrativas y financieras fue imperioso toda vez que estas deben conducir a un mejoramiento en el crecimiento y la productividad de la cooperativa. Partiendo de estos análisis internos y trabajos estratégicos se estableció la necesidad de generar una estrategia para lograr el fortalecimiento de la marca CONALVIVIENDA en Bucaramanga, a través de campañas publicitarias que permitieran en proyectos sociales generar recordación en los entornos de influencia de la cooperativa, como también a través de un mapa estratégico orientar las estrategias y objetivos en pro del cumplimiento misional de la cooperativa, soportándose en el diseño del cuadro de mando integral que ayude a la medición de gestión del plan estratégico de la misma, hay que destacar que lo oportuno del proyecto radica en que permitirá a CONALVIVIENDA, tener una visión clara para proyectar sus ingresos a atender nuevos nichos de mercados aprovechando las fortalezas empresariales con las que cuenta.

^{*} Proyecto de grado

^{**} Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela: de Estudios Industriales y Empresariales
Maestría en Gerencia de Negocios Director Ing. Javier Arias Osorio.

ABSTRACT

TITLE: FORMULATE THE STRATEGIC PLAN FOR NATIONAL COOPERATIVE THE FACILITIES - CONALVIVIENDA - BY USING THE SCORECARD AS A MANAGEMENT TOOL^{*}

AUTHOR: JORGE GARCIA RODRIGUEZ WILSON^{**}

KEYWORDS: strategy plan, strategy design, diagnosis, management indicators.

DESCRIPTION:

This work aims to develop a strategic plan for national housing cooperative CONALVIVIENDA for a horizon of 5 years.

Through the development of an internal study based on a diagnosis of the current situation CONALVIVIENDA, with the participation of partners building mission and vision that helps achieved to channel the strategic plan, also, through meetings concerted corporate values that help the creation and consolidation of a political identity of the cooperative were determined, which define the administrative and financial policies was imperative given that these should lead to an improvement in the growth and productivity of the cooperative . Starting from these internal analysis and strategic work the need to develop a strategy for strengthening the CONALVIVIENDA brand in Bucaramanga was established through advertising campaigns that allow social projects generate remembrance in environments influence of the cooperative, as well through a strategic map guide strategies and goals for the mission performance of the cooperative, supporting the design of the balanced scorecard to help measuring management's strategic plan it, it is noteworthy that the timeliness of project is that it will allow CONALVIVIENDA, have a clear vision to project their income to meet new market niches leveraging corporate strengths with that account.

^{*} Project of grade

^{**} Faculty of Engineering physicommechanical. School: Industrial Studies and Business Master of Business Management Director Ing. Javier Arias Osorio

INTRODUCCIÓN

La necesidad de utilizar herramientas que permitan obtener ventajas competitivas en un mercado, es la premisa de cada organización, para ello existen diferentes métodos y acciones encaminadas a lograr dichos propósitos, este es el caso de la planeación estratégica, ella establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, análisis, reflexión y toma de decisiones, que le permite a una empresa definir aquellos resultados que se esperan obtener en tiempos determinados, ajustando sus directrices de forma proactiva o reactiva ante acciones potenciales o respuestas de un competidor inteligente y también frente a un entorno cambiante e incierto.

Lograr que un plan estratégico tenga éxito requiere de criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias de igual forma se deben establecer parámetros o indicadores que permitan hacer seguimiento a dichas decisiones permitiendo monitorearlas y evaluarlas a través del tiempo.

Por su parte, el sector de la construcción pesa en la producción nacional en este primer trimestre un 0,1% más que hace un año y creció a una tasa del 4,9% respecto al primer trimestre de 2014, explicado por el crecimiento de obras de ingeniería civil y edificaciones. El sector de la construcción está constituido por la actividad edificadora y las obras civiles, para ello se cuenta con dos ministerios, el Ministerio de Transporte que se encarga de las obras civiles por intermedio de INVIAS y de la Agencia nacional de infraestructura; y el Ministerio de vivienda

quien se encarga de la actividad edificadora que comprende las viviendas de interés social VIS y las de no interés social NO VIS¹.

La Cooperativa Nacional de la Construcción CONALVIVIENDA fue creada para ayudar a suplir la necesidad de vivienda de las familias santandereanas, en esta labor está desde hace 30 años, ha logrado sin embargo, apalancar problemas financieros, revisando alternativas para orientar sus estrategias a un crecimiento en el sector de la construcción, así como minimizar el impacto de los cambios en su entorno empresarial, por ello, ha gestionado una serie de alternativa en pro de visionar de una manera más clara a donde se quiere llegar, obteniendo ventajas competitivas a través de una correcta planeación estratégica.

El presente trabajo es una invitación a desarrollar los procesos necesarios para establecer y garantizar una larga vida de la cooperativa, con la cual se pretende generar un valor adicional al ciclo de vida y con ello alcanzar los objetivos propuestos, procurando de manera adicional iniciar un camino de buenos resultados financieros.

A la fecha, la cooperativa tiene un funcionamiento de empresa de asociación de personas que con muy buena voluntad tratan de hacerla viable, pero sin el uso de instrumentos y herramientas gerenciales, así mismo no se cuenta con un marco estratégico y unas políticas claras de administración. El propósito del presente trabajo es contribuir en la formulación de un plan estratégico que ayude a la creación de políticas viables y a la utilización de toda la información gerencial que le pueda servir para hacer de la cooperativa un modelo a seguir.

¹ REVISTA DINERO. Artículo. Crecimiento del PIB 2015. [en línea] disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-del-producto-interno-bruto-colombia-primer-trimestre-2015/209538>

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector de la construcción en la modalidad edificadora en el área metropolitana de Bucaramanga es dinámico, según reveló el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, DANE, entre enero y marzo del presente año en la región se licenciaron en total unos 528 mil 936 metros cuadrados (m²). Un año atrás, la cifra total de licencias para el primer trimestre era de 305 mil metros cuadrados. Del total de área habilitada para edificar a marzo de 2015, el 80% estaba dedicado para la construcción de vivienda².

En el área metropolitana existen un buen número de empresas que se dedican a construir unidades de vivienda y su construcción es de manera vertical sobre todo en Bucaramanga, debido a la falta de tierras apropiadas y que cuenten con el beneplácito del plan de ordenamiento territorial – POT-.

La cooperativa nacional de la vivienda CONALVIVIENDA tienen su foco de acción en Bucaramanga, en esta actividad lleva sus 30 años de existencia, construyendo unidades de vivienda en sectores de estrato 2 y 3, su trayectoria data de varios periodos, sin embargo, la evolución de este trabajo presentado fluctuaciones de tipo financiero, administrativos y gerenciales, que ha llevado a redefinir los estándares de participación en el mercado o la continuidad de la empresa, sin embargo, cuenta con los conocimientos fundamentales para continuar la labor y apuesta a que a través de una planeación estratégica adecuada pueda salir adelante y desarrollar competencias significativas para continuar trabajando.

² VANGUARDIA LIBERAL. Las licencias de construcción aumentaron 73% en Santander. [en línea] disponible en: <http://www.vanguardia.com/economia/local/312065-las-licencias-de-construccion-aumentaron-73-en-santander>.

La construcción de vivienda tiene valor preponderante en el desarrollo económico de la regional, pues estimula el empleo y hace que se muevan diversos negocios a su alrededor, CONALVIVIENDA hace parte de este engranaje y para ello requiere con suma urgencia establecer un plan estratégico que la lleve a ser un protagonista de valor en el área metropolitana, asumiendo su rol de generador de familias felices que cuente con vivienda propia, así mismo establecer una políticas empresariales acordes a su actividad y establecer una identidad propia que la haga merecedora de reconocimiento.

CONALVIVIENDA a través del programa del gobierno nacional que está impulsando programas agresivos de vivienda, ayudando con subsidios a las tasas de interés para compra de vivienda nueva, busca participar en dichos planes, aprovechando la experiencia y el recurso humano que posee, así mismo, ajustando de forma importante su estructura estratégica, la implementación y seguimiento del mismo para hacer de CONALVIVIENDA una institución visible en el sector de la solución de vivienda.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿El diseño y formulación de un plan estratégico para la empresa CONALVIVIENDA de la ciudad de Bucaramanga, le permitirá diseñar estrategias gerenciales que consoliden el crecimiento y sostenibilidad en nuevos nichos de mercados?

1.1.1 Sistematización del problema.

¿Cómo está la situación interna y externa de la empresa actualmente?

¿Cuáles son las amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa?

¿Cuáles deben ser los objetivos estratégicos, tácticas, estrategias y planes de acción a determinar en la empresa CONALVIVIENDA?

¿Cuál debe ser el cuadro de mando que debe asumir y ejecutar la empresa para cumplir con su misión?

1.2 ALCANCE Y LIMITACIONES

La investigación es de tipo descriptivo, el cual bajo los parámetros de la misma, establece que su naturaleza está ligada a las disponibilidad de la información que la empresa CONALVIVIENDA proporcione para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, así mismo, se ha establecido una metodología para buscar la solución a la pregunta de investigación y establecer con ello las directrices y conclusiones de la realidad de la empresa, esto con el fin de dar una correcta interpretación a la planeación estratégica propuesta.

La metodología utilizada para el desarrollo del presente trabajo, se basa en la convocatoria de asociados de la cooperativa (Consejo de Dirección), con el fin de generar un trabajo en equipo y colaborativo para lograr un diagnóstico interno y externo de la cooperativa, apoyados en el análisis del sector de la construcción, así mismo se llega a la construcción de misión, visión y objetivos corporativos estratégicos, dando lugar a un mapa estratégico de seguimiento, seguido del cuadro de mando integral que es el plan de acción que CONALVIVIENDA si decide adoptarlo debe cumplir.

1.3 JUSTIFICACIÓN

CONALVIVIENDA es una empresa dedicada a la construcción de bienes inmuebles bajo la prestación de servicios de diseño y ejecución de proyectos, pero

dentro de su estructura cooperativa se encuentran planes de mejora que deben ser orientados a su reorganización estratégica y empresarial.

Sin embargo el orientar el direccionamiento estratégico no es una tarea fácil, para ello es necesario que las empresas posean un pensamiento estratégico que les permita analizar las tendencias de mercado actuales y futuras, realizar planes estratégicos, operacionales y tácticos, en aras de cumplir sus metas organizacionales y garantizar el sostenimiento.

Sin embargo, la empresa beneficiaria de la presente investigación, carece de una planeación estratégica, ya que es una compañía dirigida de manera informal y de carácter empírico, lo que genera una falencia importante, que al no ser tratada permitirá dejar a un lado el crecimiento sostenido y el desarrollo de la misma en el sector de la construcción.

Por lo anterior CONALVIVIENDA para sobrevivir y proyectarse como empresa deberá desarrollar un plan estratégico, que brinde a la empresa directrices necesarias para orientar su misión, visión, estrategias de desarrollo, así mismo, pueda ser una solución y parte de la visión estratégica de la compañía para seguir expandiéndose y fortaleciendo su imagen en la región.

Todo esto obedece en principio a las nuevas exigencias del mercado, la informalidad del sector de la construcción que también lesiona y daña la imagen de las empresas que ya son reconocidas en el sector, la naturaleza empírica de la dirección de la empresa que invita a realizar una reorganización enfocada al análisis prospectivo del direccionamiento estratégico de la empresa. Por lo tanto el planteamiento del presente trabajo se postula bajo los requerimientos de CONALVIVIENDA en aprovechar las oportunidades de mejora para afianzar su imagen, el ambiente renovador de estrategias que la impulsen a fortalecer su

modelo gerencial, formular un plan estratégico que la encamine al crecimiento empresarial y económico.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

- Formular un plan estratégico para la cooperativa nacional de vivienda CONALVIVIENDA para un horizonte de 5 años.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de CONALVIVIENDA
- Construir la misión y visión de CONALVIVIENDA que ayude a encauzar el plan estratégico.
- Determinar los valores corporativos que ayuden a la generación y consolidación de una política de identidad.
- Definir las políticas administrativas y financieras que conduzcan a un mejoramiento en el crecimiento y la productividad de la cooperativa.
- Generar una estrategia para lograr el fortalecimiento de la marca CONALVIVIENDA en Bucaramanga.
- Diseño del cuadro de mando integral que ayude a la medición de gestión del plan estratégico de CONALVIVIENDA.

2. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE NEGOCIO

2.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

COOPERATIVA NACIONAL DE LA VIVIENDA CONALVIVIENDA³

2.2 MODELO DE NEGOCIO

El 23 de marzo de 1983 nace la Cooperativa Nacional de la Vivienda CONALVIVIENDA, y es inscrita en la cámara de comercio de Bucaramanga el 10 de enero de 1997, como una persona jurídica de derecho privado, empresa asociativa integral sin ánimo de lucro, de responsabilidad limitada, de número de asociados y de patrimonio variable e ilimitado, regida por la Ley, los principios universales del Cooperativismo y los estatutos.

El objetivo principal de CONALVIVIENDA LTDA es el de contribuir al desarrollo, crecimiento social, económico y cultural de los asociados, fomentando la solidaridad y la ayuda mutua con base en el aporte de esfuerzos para desarrollar y consolidar una eficiente empresa de construcción y de servicios.

2.2.1 Actividades, Servicios y Operaciones Autorizadas Para el logro de los objetivos generales y en cumplimiento del acuerdo cooperativo, CONALVIVIENDA LTDA desarrolla sus actividades y servicios a través de:

- Sección de Vivienda
- Sección de Producción y Comercialización

³ Información suministrada por directivos de la empresa Conalvivienda.

- Sección de Aportes y Crédito
- Sección de Servicios Especiales

Por medio de las diferentes secciones se prestan los siguientes servicios:

✓ **Sección de Vivienda. Esta sección se encarga de:**

- Desarrollar todo tipo de obra de urbanismo que se requiera para la adecuación de terrenos con destino a programas de vivienda.
- Construir, reparar o remodelar todo tipo de bienes inmuebles, bien sean: casas, edificios, residencias multifamiliares, conjuntos habitacionales, centros educativos, culturales, comerciales, deportivos o recreativos así como todo tipo de alojamientos personales, familiares, profesionales y demás obras que tengan relación con la construcción.
- Promover, organizar y dar asistencia técnica a propietarios de los lotes de terreno e inmuebles para adelantar labores de construcción.
- Comprar todo tipo de bienes inmuebles con destino al desarrollo de programas de vivienda.
- Celebrar contratos que fueren necesario con entidades públicas, privadas y/o particulares, con relación a construcción o adquisición de vivienda.

✓ **Sección de Producción y Comercialización:**

- Producir o contratar la producción de todo tipo de materiales, herramientas, accesorio y bienes necesarios para la construcción, adecuación de vivienda y demás obras de arquitectura y urbanismo.

- Comprar, vender y arrendar todo tipo de terrenos, viviendas, oficinas, locales comerciales y demás construcciones relacionadas con las necesidades de habitación y alojamiento.
- Comprar, vender, alquilar y distribuir materiales, herramientas, accesorios y bienes necesarios a la construcción y adecuación de viviendas y demás obras.
- Celebrar contratos que fueren necesario con entidades públicas, privadas y/o particulares, con relación a la producción y comercialización.

✓ **Sección de Crédito. Esta sección se encarga de:**

- Dar a sus asociados préstamos en dinero o en especie de acuerdo a su capital social con las líneas establecidas en el reglamento de crédito.
- Efectuar préstamos con destino a la adquisición, construcción, adecuación, reparación de vivienda y para suplir necesidades personales y familiares.
- Servir de intermediarios ante entidades crediticias y realizar actividades complementarias dentro de las leyes vigentes y principios cooperativos.
- Celebrar contratos que fueren necesario con entidades públicas, privadas, y/o particulares, con el fin de adquirir subsidios, créditos en materiales y/o en efectivo.

✓ **Sección de Servicios Especiales: Esta sección se encarga de:**

- Poseer, organizar y administrar centros culturales, recreativos y deportivos así como planteles de educación académica formal y no formal.

- Poseer, organizar, construir y administrar centros comerciales, locales u oficinas que se constituyan en servicios complementarios de la vivienda para la satisfacción de las necesidades básicas y las que surgen como consecuencia de poseer una residencia para la vida personal, familiar y de trabajo.
- Poseer, organizar y administrar centros de salud para la atención médica, droguería, laboratorios clínicos y servicios funerarios.
- Organizar y contratar servicios de bienestar social, previsión, solidaridad y recreación para los asociados, familiares y trabajadores directos de CONALVIVIENDA LTDA
- Ejecutar actividades culturales, económicas y sociales, conexas o complementarias de las anteriores y destinadas a cumplir con los objetivos generales de CONALVIVIENDA LTDA.
- Gestionar, adelantar convenios y contratos de conformidad con la Ley, que permitan canalizar y administrar recursos económicos y financieros para el desarrollo de programas y proyectos de CONALVIVIENDA LTDA en beneficio de sus asociados.
- Celebrar contratos que fueren necesario con entidades públicas, privadas, y/o particulares, en la contratación de servicios especiales en beneficio de sus asociados.

2.2.2 Órganos de Administración. La Dirección y administración de CONALVIVIENDA LTDA, está a cargo de:

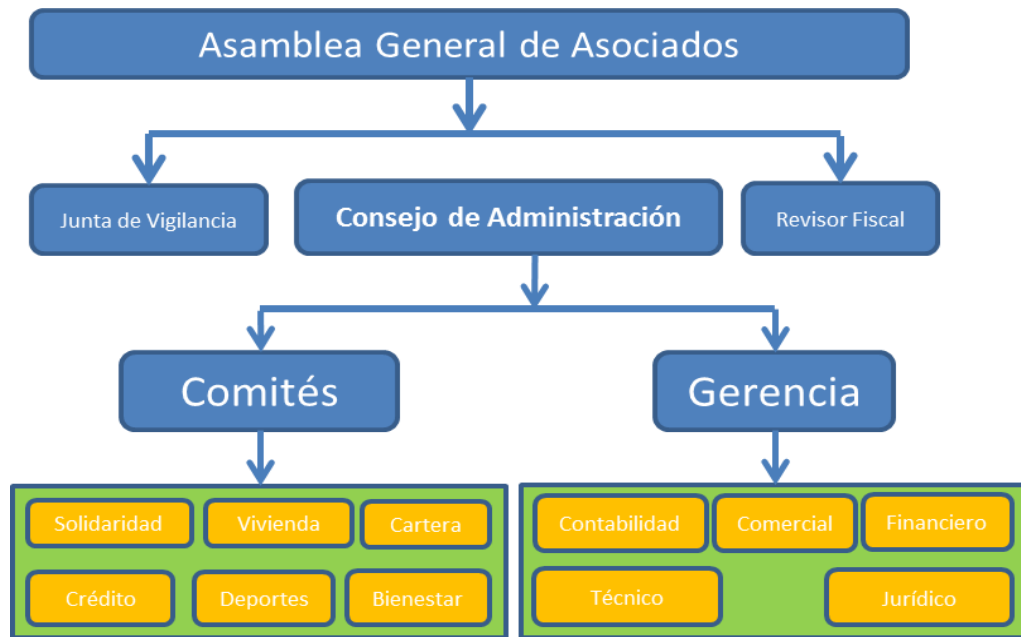
Asamblea General

Consejo de Administración

Gerente

ASAMBLEA GENERAL. La Asamblea General es el órgano máximo de administración de CONALVIVIENDA LTDA. Y sus decisiones son obligatorias para todos los Asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias y estatutarias. La constituye la reunión de los Asociados hábiles o de los delegados elegidos por éstos.

Figura 1 Organigrama CONALVIVIENDA.



Fuente: CONALVIVIENDA.

- **Comité vivienda:** creado para recomendar al Consejo de administración el desarrollo de programas de vivienda, presentar necesidades de los asociados en materia de vivienda.
- **Fondo Solidaridad:** encargado de destinar recursos para atender el servicio de ayuda económica a los empleados y socios, en circunstancias especiales tales como calamidades domesticas o situaciones de particular gravedad.

- Comité de crédito: creado para estudiar y aprobar las solicitudes de créditos de los asociados con el cumplimiento de las condiciones de crédito previsto.
- Comité de deportes: tiene el deber de promover el espíritu de integración entre los asociados, su formación deportiva y fomentar la participación en eventos de intercambio deportivo con otras entidades.
- Comité de Cartera: es el encargado de realizar el análisis permanente del riesgo de los créditos, que es la imposibilidad de que la cooperativa incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que sus deudores fallen en el cumplimiento de sus compromisos.
- Comité de Educación: su función es diagnosticar las necesidades de formación de sus asociados, realizar los planes concernientes a cumplir las expectativas de educación usando el presupuesto asignado para esta actividad.
- Junta de Vigilancia: su función es la de ejercer control social, velar por el correcto funcionamiento y eficiente administración de la cooperativa.

2.2.3 Obras desarrolladas en la vida operativa de la cooperativa

- Héroes : Lotes Urbanizables
- Edificio los Fundadores - Apartamentos
- Monterredondo – Lotes Urbanizables
- Brisas del mutis – Lotes Urbanizables
- Manzanares casas etapas I – II – III
- Balcones de la Hacienda – Conjunto cerrado casas
- Edificio Monte real – Apartamentos
- Edificio Mirador de Monterredondo Apartamentos

3. MARCO REFERENCIAL

Una vez revisados los diferentes enfoques que hacen justificable la investigación, identificando los planes de mejora que requiere CONALVIVIENDA, se da inicio al proceso de referenciación para determinar los aspectos teóricos que soportan la revisión bibliográfica de la planeación estratégica, el análisis prospectivo y el direccionamiento gerencial que debe ser tenido en cuenta para llevar a cabo el desarrollo del presente proyecto.

3.1 MARCO CONCEPTUAL

Plan Estratégico: La planeación estratégica⁴ es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo, su producto es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

Mercadeo estratégico: Consiste en una gestión de análisis permanente de las necesidades del mercado⁵, que desemboca en el desarrollo de productos y servicios rentables, destinados a grupos de compradores específicos.

Objetivos estratégicos: Los objetivos estratégicos⁶ son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización

⁴ KOTLER. Philip. Fundamentos de mercadotecnia, Segunda Edición, México. Editorial Prentice Hall.1991, Pág. 57

⁵ Ibíd.

concreta de su misión y visión. Estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización.

Estrategia de mercadeo: Es un curso de acción determinado, un camino definido para obtener los resultados esperados (llamados por lo general objetivos estratégicos)

Encuesta: Es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos de información por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa.

Análisis de mercado: Se entiende por análisis de mercados como la distinción y separación de las partes del mercado para llegar a conocer los principios o elementos de este.

Posicionamiento: Se llama posicionamiento a la referencia del lugar que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca lo que constituye la principal diferencia que existe entre una esta y su competencia.

Competitividad: La competitividad se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible.

⁶ SERNA. Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y gestión. – Teoría y metodología. Santa fe de Bogotá. 3R Editores. 1997. P 17.

3.2 MARCO TEÓRICO

3.2.1 Planeación Estratégica: Los elementos que intervienen en la estrategia de éxito son la definición del propósito y de los objetivos empresariales, el conocimiento profundo del entorno competitivo y la valoración objetiva de recursos, proceso que puede ser también implementado a nivel personal.

Existen otros autores que manifiestan y definen los negocios como la interacción de lo esperado con lo planeado, por ejemplo la definición más completa que presenta Derek F. Abell⁷ en la que define el negocio de una empresa en un modelo tridimensional que muestra las siguientes líneas:

- Grupos de clientes atendidos. Categorías de clientes. (¿quién?)
- Funciones atendidas al cliente. Necesidades del cliente. (¿qué?)
- Tecnologías utilizadas. La manera en que las necesidades están siendo satisfechas (¿cómo?)

La planeación estratégica, es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos planteados por la organización.⁸

Para el autor Humberto Serna⁹, es un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone además de la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes

⁷ DERECK F. Abell. administración mediante estrategias duales. Printing hall. 2010. Págs. 292.

⁸ STEINER, George. A. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México. Continental. 1983. Página 21.

⁹ SERNA GÓMEZ. Humberto. Planeación estratégica. Bogotá. Legis Editores. 1994. Pág., 17-18.

periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

3.2.1.1 Pasos Para La Planeación Estratégica¹⁰

- Formulación del Plan Estratégico
- Análisis FODA
- Visión- Misión
- Oportunidades y Amenazas
- Estrategias
- Control
- Plan Operativo

La planificación estratégica es el camino que guía a la empresa durante un periodo determinado y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado.

La planeación estratégica ayuda a definir el posicionamiento actual y el horizonte futuro de la organización, es aquí en donde se establece como se quiere crecer, qué nivel financiero y organizativo se quiere, en fin se establecen pautas de evolución de la organización.

3.2.2 Modelo de las 5 fuerzas – Análisis de competitividad de la Industria.

De igual forma, Michael Porter¹¹ considera la existencia de cinco factores a los que denomina fuerzas fundamentales que definen las peculiaridades del sector y afectan la competitividad del sector y de sus distintas empresas.

¹⁰ Ibídem.

¹¹ PORTER, Michael E. La Ventaja Competitiva De Las Naciones. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina, 1991.

El modelo de las cinco fuerzas fue desarrollado en 1980 por Michael Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, es una herramienta que permite conocer o hacer una aproximación del grado de competencia que existe en un mercado, permite hacer una apreciación más cercana de su atractivo y por consiguiente una mejor identificación de las oportunidades y amenazas. Porter nos dice que en la industria existen dos tipos de competencia, la positiva y la destructiva, la primera es cuando un competidor busca diferenciarse del resto en vez de acaparar todo el mercado y la otra es justamente todo lo contrario pues todas las empresas ofrecen lo mismo.

Figura. 2 Cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Adaptación del autor¹².

3.2.2.1 Amenaza de posibles nuevos competidores: Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad.

3.2.2.2 Competencia de parte de los sustitutos: Se refieren a productos de otros sectores, productos que pueden realizar la misma función que el del sector y

¹² Óp. Cit. pág. 24.

pueden ejercer presión para mantener los precios competitivos limitando la rentabilidad

Estos productos constituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre. Esta amenaza puede agravarse cuando, bajo el impacto de un cambio tecnológico por ejemplo, la relación calidad/precio del producto sustitutivo se modifica en relación a la del producto.

3.2.2.3 Poder de negociación de Proveedores: Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes y va a depender de su poder de negociación que tengan para que nos vendan sus insumos; es decir mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para nosotros.

3.2.2.4 Poder de negociación de Compradores: Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos - todo a expensas de lo rentable de la industrial.

3.2.2.5 Rivalidad entre competidores establecidos: La rivalidad entre los competidores existentes tiene como objetivo mejorar la posición de las empresas competidoras utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

3.2.3 Economía Solidaria: El cooperativismo¹³ es el resultado de un largo proceso histórico en el cual el hombre ha demostrado su espíritu asociativo y solidario, generando diversas formas de organización social y económica que teniendo como base la cooperación, persiguen la realización de la justicia y la igualdad a través de la acción económica y la promoción humana.

De acuerdo a la ley 454 del 98, se denomina Economía Solidaria al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas, en formas asociativas identificadas por prácticas auto-gestionadas solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

Principios de la Economía Solidaria¹⁴.

- El ser bueno, su trabajo y mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.
- Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
- Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
- Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
- Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.
- Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
- Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.
- Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
- Servicio a la comunidad.

¹³ SLIDESHARE Marco teórico – legal de las cooperativas. [En línea] Consultado en marzo de 2015. Disponible en: <http://es.slideshare.net/JulioArturoRenteraRondoy/marco-teorico-legal-de-las-cooperativas>

¹⁴ SAC Regulación economía solidaria. [En línea]. Consultado en marzo de 2015. Disponible en: <http://www.sac.org.co/es/ambito-juridico/leyes/119-no-454-de-1998-regulacion-de-economia-solidaria.html>

- Integración con otras organizaciones del mismo sector.
- Promoción de la cultura ecológica.

Son sujetos de la ley 1454 de 1998, las personas jurídicas organizadas para realizar actividades sin ánimo de lucro, en las cuales los trabajadores o los usuarios según el caso, son simultáneamente sus aportantes y gestores, creadas con el objeto de producir, distribuir y consumir conjunta y eficientemente, bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus miembros y al desarrollo de obras de servicio a la comunidad en general, observando en su funcionamiento las siguientes:

- Estar organizada como empresa que contemple en su objeto social, el ejercicio de una actividad socioeconómica, tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario.
- Tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la presente ley.
- Tener incluido en sus estatutos o reglas básicas de funcionamiento la ausencia de ánimo de lucro, movida por la solidaridad, el servicio social o comunitario.
- Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros sin consideración a sus aportes.
- Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles, debidamente pagados, durante su existencia.

3.2.3.1 Superintendencia de la Economía Solidaria: La Ley 454 de 1998, creó este organismo de carácter técnico, adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con personería jurídica y autonomía administrativa y financiera. Esta

Superintendencia cumple las funciones de inspección, vigilancia y control de las organizaciones solidarias.

Objetivos y finalidades. En su carácter de autoridad técnica de supervisión, la Superintendencia de Economía Solidaria tendrá entre otros objetivos los siguientes:

- Ejercer el control, inspección y vigilancia sobre las entidades que cobija su acción para asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales reglamentarias y de sus propios estatutos.
- Proteger los intereses de los asociados de las organizaciones de Economía Solidaria, de los terceros y de la comunidad en general.
- Velar por la preservación de la naturaleza jurídica de las entidades sometidas a su supervisión, en orden a hacer prevalecer sus valores, principios y características esenciales.
- Vigilar la correcta aplicación de los recursos de estas entidades, así como la debida utilización de las ventajas normativas a ellas otorgadas.
- Supervisar el cumplimiento del propósito socioeconómico no lucrativo que debe guiar la organización y funcionamiento de las entidades vigiladas.

3.2.4 Definición de Balance ScoreCard – BSC: El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral ¹⁵es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. Se basa en la definición de objetivos

¹⁵ KAPLAN Robert S. y. NORTON. David P. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. [En línea]. Consultado en mayo de 2015. Disponible en: <http://www.leadersummaries.com/resumen/como-utilizar-el-cuadro-de-mando-integral>

estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas.

El CMI es una herramienta metodológica cuyo propósito es la realización de un mapa estratégico, basado en las relaciones causa-efecto, tejiendo así cada uno de los objetivos establecidos con la estrategia fijada para alcanzar la misión, visión y valores de la empresa y su éxito es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización.

El Balanced Scorecard (BSC) fue originalmente desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo.

El balance Scorecard, en palabras del autor Mario Héctor Vogel, permite determinar de forma integrada y estratégica, las direcciones que la empresa debe emprender para dar paso a al progreso actual, logrando suministrar esa orientación que es fundamental para el futuro de la empresa, preparando las acciones necesarias para convertir la visión en un conjunto coherente de indicadores, determinando cada objetivo a las 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."¹⁶

¹⁶ INFOVIEWS. Concepto de Balanced Scorecard. [En línea.] Consultado en enero de 2015. Disponible en: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Según Kaplan y Norton, ¹⁷el Balanced ScoreCard tiene como objetivo fundamental “convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados” a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa.

Según The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action "el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo”.

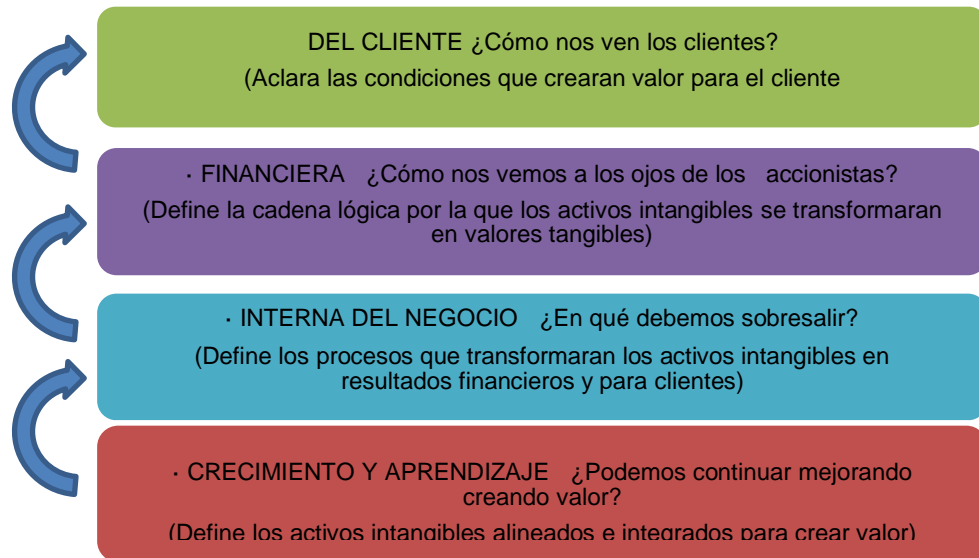
Por lo tanto, permite guiar el desempeño actual, así como también apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas

3.2.4.1 Perspectivas del Balanced ScoreCard - BSC¹⁸: El Cuadro de Mando Integral, CMI, de Norton y Kaplan permite observar la organización desde cuatro (4) perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

¹⁷ ALTAIR CONSULTORES. El Balance ScoreCard. [En línea]. Disponible en: https://www.academia.edu/4914227/Cuadro_de_Mando_Integral

¹⁸ Ibíd. pág. 4.

Figura 3. Perspectivas del BSC.



- **Perspectiva del cliente:** Esta perspectiva está orientada a identificar los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados, Esta perspectiva acostumbra incluir varias medidas fundamentales de los resultados satisfactorios que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales en esta perspectiva son la satisfacción. Captación, retención y rentabilidad en el cliente.
- **Perspectiva Financiera:** los temas financieros no ofrecen una perspectiva completa sobre la organización, pero es necesario tener la información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero para visualizar si se están alcanzando los resultados de una manera eficiente. El Cuadro de Mando Integral utiliza los objetivos financieros en relación con el aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una organización, su puesta en práctica y ejecución, contribuyen a la mejora del

mínimo aceptable. Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización.

- **Perspectiva de procesos interno:** Esta perspectiva determina los procesos internos críticos que la empresa debe cuidar y someter a una mejora continua para la satisfacción del cliente. se revisan cuáles son los procesos internos que la organización deben mejorar para lograr los objetivos y así tener éxito en la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.
- **Perspectiva de innovación y aprendizaje:** se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Se considera como la perspectiva clave por excelencia, ya que tiene en cuenta el talento humano como un elemento de importancia en la gestión; además trata la cultura organizacional, pues desde allí se procede a establecer cambios en la organización.

La correcta implementación de un BSC es beneficiosa para las organizaciones ya que permite describir y comunicar una estrategia de forma clara y coherente, trayendo consigo beneficios tales como la alineación de los empleados hacia la visión de la empresa, orientación hacia la creación de valor, integración de la información de las áreas involucradas en el negocio, mejora en la capacidad de análisis y en la toma de decisiones.

3.2.5 Cuadro de Mando Integral en Organizaciones sin ánimo de lucro: El propósito general de las organizaciones sin ánimo de lucro no es obtener grandes utilidades, es suministrar servicios con el fin de satisfacer las necesidades, deseos de un conjunto de personas que integran el mercado objetivo.

El éxito de las organizaciones sin ánimo de lucro debería medirse por cuan eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios.

Una organización sin ánimo de lucro es aquella cuyo objetivo es distinto a la obtención de beneficios de sus accionistas, las decisiones tomadas por los directivos va encaminada a facilitar los mejores servicios posibles con los recursos disponibles. El éxito de este tipo de organizaciones se mide, por la cantidad de servicios que provee y por la calidad de los mismos, expresado por la contribución que se da al bienestar público.

3.2.6 Mapa Estratégico: Los mapas estratégicos describen la lógica de la estrategia mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos”¹⁹

El mapa estratégico requiere un detenido análisis de los objetivos que se pretenden alcanzar, los cuales deben ser coherentes con la estrategia; Es importante que las relaciones que se establezcan entre los objetivos, no entre los indicadores. Los indicadores se utilizan para la medición de los objetivos

El mapa estratégico es una “representación visual muy poderosa que permite, en una sola imagen representar los aspectos en que la organización debe enfocarse para asegurar la ejecución de la estrategia de la empresa y las relaciones causa y efecto entre estos.

3.2.7 Análisis PEST: Es una técnica de análisis estratégico²⁰ para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos,

¹⁹ KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy.", California Management Review 39. 1996.

²⁰ CHAPMAN, Alan. Análisis DOFA y análisis PEST. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. En línea. Consultado en junio de 2015. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>

para describir el entorno en el que se desenvolverá una empresa. Esta técnica consiste en describir el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

- Factores Políticos: Aquellos que puedan determinar la actividad de la empresa.
- Factores Económicos: Los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los factores macroeconómicos propios de cada país, los tipos de cambio o el nivel de inflación.
- Factores Socioculturales: Aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa. Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos o cambios en el nivel poblacional...
- Factores Tecnológicos: Un entorno que promulgue la innovación de las TIC, la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.
- Factores Ecológicos: Leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos, preocupación por el calentamiento global.
- Factores Legales: Licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral.

3.2.8 Análisis DOFA²¹: El análisis D.O.F.A., consiste en una matriz que permite diagnosticar y evaluar sistemáticamente, las debilidades y fortalezas internas de una organización, a fin de establecer condiciones favorables que permitan

²¹ Ibíd. Pag 18.

disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades, que favorezcan en la formulación de las estrategias en la organización. Así mismo se identifican las áreas y actividades que tienen el mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora y que permiten minimizar los impactos negativos del contexto.

4. MODELO PROPUESTO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Actualmente la Cooperativa no cuenta con un direccionamiento estratégico definido, por esta razón, es necesario establecer una modelo estratégico que permita a CONALVIVIENDA tener un único escenario de actuación, con el cual todos los colaboradores se sientan identificados y comprometidos.

A continuación se presenta la propuesta que describe la metodología de para alcanzar los objetivos propuestos en el presente plan, se establecerá como fundamento el Balanced ScoreCard como elemento de seguimiento y control, posteriormente se realiza una breve descripción de cada etapa del modelo:

Figura 4 Modelo propuesto.



- Diagnosticar la situación actual de CONALVIVIENDA: Para este objetivo se utilizará el método de análisis PESTEL y DOFA, con estas herramientas se analizará los factores externos e internos que puedan incidir de manera directa e indirecta sobre los procesos de la cooperativa, de igual forma, estas herramientas gerenciales permitirán direccionar las estrategias que nutrirán el

cuadro de mando integral propuesto para ser tomado en cuenta a la hora de tomar decisiones que incidan en el cumplimiento de los objetivos misionales de la empresa.

- Construir la visión y misión de CONALVIVIENDA que ayude a encauzar el plan estratégico: Por medio de concertación entre el equipo de Consejo directivo y con ayuda de una plantilla de preguntas dirigidas para la definición de misión y la visión, en este objetivo se pretende definir la personalidad propia de la cooperativa, ya que el objetivo misional de la misma es la satisfacción de sus asociados, pese que aún no existan estas orientaciones gerenciales tan importantes en las estrategias organizacionales.
- Determinar los valores corporativos que ayuden a la generación y consolidación de una política de identidad. La importancia de los principios corporativos es que al estar claramente definidos, facilitarían el trabajo del equipo directivo y del conjunto de miembros de la cooperativa. Con ayuda de una encuesta dirigida a un número representativo de socios habilitados y en una reunión se consultará qué valores son los más representativos en la cooperativa, para luego en el Consejo directivo establecer los valores corporativos y generar una política de identidad, toda vez que es fundamental dejar claros cuáles son los pilares gerenciales representados en valores, que permitan definir estrategias entorno a ellos y definir estrategias prácticas y eficientes.
- Definir las políticas administrativas y financieras, que conduzcan a un mejoramiento en el crecimiento y la productividad de la cooperativa: mediante la revisión de los procesos, para lograr determinar las políticas que ayuden al mejoramiento de los indicadores administrativos y financieros, procurando con ellos determinar los potenciales riesgos inherentes al ejercicio de la

construcción y la toma de decisiones prioritaria requerida en el ejercicio gerencial.

- Generar una estrategia para lograr el fortalecimiento de la marca CONALVIVIENDA en Bucaramanga: se propondrán estrategias de marketing para crear una identidad de la cooperativa, a través de la aplicación de un formato estructurado para conocer el grado de conocimiento de la marca actual, en una muestra representativa de la población de la ciudad de Bucaramanga, con el fin de determinar las estrategias más oportunas de comunicación para crear identidad de marca.

Una vez se expone el diseño del cuadro de mando integral como herramienta de medición de gestión del plan estratégico de CONALVIVIENDA con su respectivo mapa estratégico, se diseñará el BSC utilizando la metodología propuesta por David Norton y Robert Kaplan. El CMI es una herramienta de gerenciamiento que permite traducir la estrategia y la misión de una organización en un conjunto completo de medidas de desempeño tal que informa a la alta gerencia como la organización avanza hacia el logro de sus objetivos. El CMI no debe ser un instrumento genérico que encaja en todas las organizaciones de la misma manera, debe ser adaptado y único para cada organización de acuerdo a la estrategia, posición de mercado o impacto social, ajustado a los grupos de interés clave de la organización.

5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CONALVIVIENDA

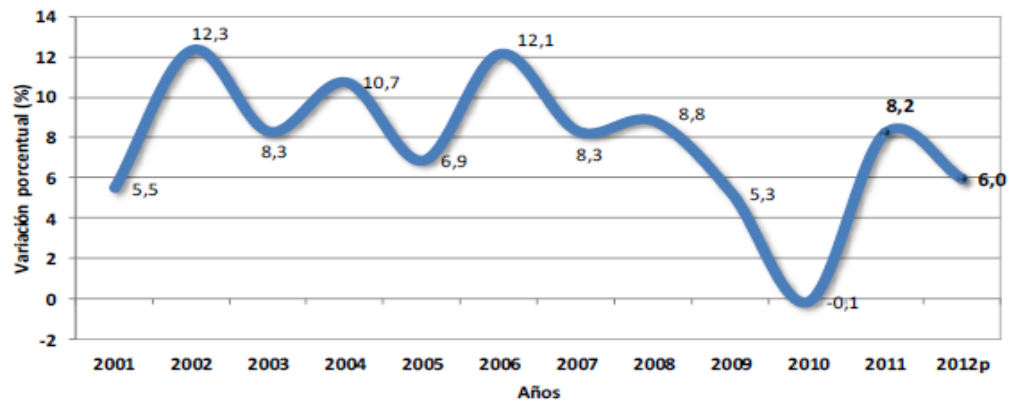
Son diversas las definiciones que pueden encontrarse en la literatura relativas a qué se entiende por éxito competitivo o competitividad empresarial. Según Rubio Baños y Aragón Sánchez²² *“el éxito competitivo de una empresa depende de su capacidad para conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener unos resultados superiores sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción”*.

5.1 SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

5.1.1 Participación de la construcción en el PIB Nacional: El sector de la construcción es un sector estratégico de la economía nacional y es un motor de su crecimiento, es importante por el impulso al empleo y a otros sectores productivos. En la siguiente grafica podemos observar el comportamiento anual de crecimiento del sector de la construcción desde el año 2001 hasta el 2012 en donde se obtuvo una participación del 6% en contribución al PIB del mismo año.

²² ARAGÓN, A. Y BAÑOS A. Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las PYMES del estado de Veracruz. Revista Contaduría y Administración. No 216. Mayo-Agosto de 2006. México.

Figura 5 Tasa anual de crecimiento del valor agregado de construcción 2001 – 2012p



Fuente: DANE. [en línea] Citado el 5 de Enero de 2015 disponible en: www.dane.gov.co

En el año 2013 la contribución fue del 9,8% respecto a 2012. Este comportamiento se produjo por un aumento del valor agregado de obras civiles en 10,4%; y por el aumento en la construcción de edificaciones en 9,2%.

En el tercer trimestre del 2014 la participación del sector construcción según datos del DANE se tiene una participación del 13,7, este buen desempeño de la construcción se explica por un crecimiento de 14,1% en la construcción de edificaciones y de 11,1% en obras civiles.

5.1.2 Sector Construcción en el área metropolitana de Bucaramanga –

AMB: La actividad edificadora en Bucaramanga y su área metropolitana durante los últimos años ha generado una extraordinaria transformación de la ciudad, evidenciada en las grandes obras realizadas, soluciones de vivienda multifamiliar, centros comerciales, trayendo consigo significativas cifras de inversión, empleo y desarrollo para la región.

En el 2014 la mayor participación en metros cuadrados construidos se presenta en la vivienda multifamiliar seguida de nuevas obras no residenciales con destinos

comerciales y ampliaciones y en el tercer lugar el segmento de la vivienda unifamiliar.

Tabla 1. Metros construidos construidos.

Primer semestre 2014

| DESTINO/MES | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | M2 | M2 | M2 | M2 | M2 | M2 |
| UNIFAMILIAR | 2.643 | 1.840 | 3.094 | 850 | 3.113 | 2.208 |
| MULTIFAMILIAR | 28.737 | 85.541 | 56.808 | 65.145 | 80.758 | 95.657 |
| AMPLIACIONES COMERCIO Y OTROS | 21.036 | 18.467 | 23.319 | 20.669 | 35.677 | 10.011 |

Segundo semestre 2014

| DESTINO/MES | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|-------------------------------------|---------|--------|--------|---------|--------|---------|
| | M2 | M2 | M2 | M2 | M2 | M2 |
| UNIFAMILIAR | 6.431 | 2.224 | 4.495 | 5.314 | 5.611 | 5.016 |
| MULTIFAMILIAR | 139.114 | 82.393 | 37.715 | 183.576 | 86.678 | 117.826 |
| AMPLIACIONES COMERCIO Y OTROS | 10.456 | 21.568 | 38.918 | 28.369 | 22.689 | 24.510 |

Fuente: Curadurías Urbanas – Oficinas Planeación y Cálculos Departamento de estudios Económicos CAMACOL Santander.

En el desarrollo del presente trabajo se revisaron las cifras presentadas por la cámara de comercio de Bucaramanga relacionadas con la construcción, presentándose como una de las actividades empresariales más dinámicas del área metropolitana de Bucaramanga.

Es necesario estructurar un mecanismo para ayudar a todos aquellos empresarios del sector de la construcción en reforzar la competitividad de las mismas, consolidando una fuerte cadena de valor del sector, que ayude al desarrollo de la iniciativa denominada la Construcción Competitiva. Una de las líneas de

construcción de vivienda que tiene una proyección importante en el desarrollo del área metropolitana de Bucaramanga es la relacionada con la vivienda de interés social e interés prioritario, entendiéndose por prioritaria las promovidas para las familias más pobres del país.

De acuerdo con las cifras expuestas por el DANE, como se puede ver en la Tabla 4, el número de licencias aprobadas para vivienda de interés social e interés prioritario en el AMB es muy bajo, en los últimos 5 años (2010-2014), con tan solo 43297 unidades licenciadas en toda el área.

Tabla 2 Número de licencias aprobadas.

| Año | B/manga | F/blanca | Giron | P/cuesta |
|------------|----------------|-----------------|--------------|-----------------|
| 2010 | 3534 | 1598 | 960 | 465 |
| 2011 | 5942 | 1575 | 624 | 1042 |
| 2012 | 4342 | 1704 | 907 | 1047 |
| 2013 | 4016 | 2209 | 1282 | 2831 |
| 2014 | 6157 | 1445 | 467 | 1150 |

Fuente DANE "estadísticas de licencias de construcción.

5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIANTE LA METODOLOGÍA PESTEL

Es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos, para describir el entorno en el que se desenvolverá una empresa. Esta técnica consiste en describir el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

El objetivo de hacer este análisis es el de conocer el entorno que rodea y afecta de forma positiva o negativa a la marca, si conocemos los factores externos que

están fuera de nuestro control, podemos en ese momento saber si debemos actuar o esperar, ya que como decía al inicio, mientras mayor Información tengamos, mejores decisiones podremos tomar²³. El análisis del entorno es una técnica que ayuda a visualizar factores externos que nos proporciona una visión del entorno en la cual se desenvolverá la empresa. El control de estos factores no es fácil, analizar los escenarios en donde se desarrollara la organización permitirá tomar decisiones que ayuden al crecimiento y así mismo nos mitiguen las posibles amenazas que puedan alterar el buen curso de la organización.

5.2.1 Entorno Político: En el ámbito político se tiene 3 niveles de contribución al desarrollo de programas de vivienda, el nacional, el departamental y el municipal.

En el ámbito nacional la política de gobierno que en la actualidad se tiene en Colombia está enfocada – en lo que tiene que ver con el negocio de la construcción de vivienda – a brindar el mayor número de soluciones, por ejemplo el plan de las 100.000 viviendas gratis, de este proyecto se tienen 200 unidades de vivienda en desarrollo en el municipio de Girón y 2162 unidades en Bucaramanga²⁴.

En el ámbito departamental, la gobernación de Santander tiene iniciativas en la contribución del mejoramiento de vivienda, en el área metropolitana de Bucaramanga, específicamente en el municipio de Piedecuesta está adelantando un programa denominado “Macro Proyecto Vivienda Pienta” con el cual se proyecta en la primera etapa la ejecución de 18380 viviendas, así mismo la construcción de 6000 unidades de vivienda de interés prioritario e interés social en

²³ PASCUAL PARADA ANÁLISIS PESTEL. [En línea]. Consultado en marzo de 2015. Disponible en: <http://www.pascualparada.com/tag/marketing/>

²⁴ MINISTERIO DE VIVIENDA. Listado de proyectos. [En línea] Consultado en abril de 2015. Disponible en: <http://www.100milviviendasgratis.gov.co/publico/Default.aspx>

el departamento de Santander, con inversiones de 66.841 millones en los programas desarrollados entre los años 2012 hasta el 2015.²⁵

En el municipio de Bucaramanga se cuenta con el instituto de vivienda de interés social y reforma urbana “Invisbu”, ente encargado de generar y administrar los planes de solución de vivienda del municipio, en la actualidad se tiene 10 proyectos de vivienda de interés social²⁶ que sumados llegaría a proporcionar 6974 unidades, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 3. Proyectos de vivienda – Invisbu.

| Cantidad | Tipo de solución | Nombre proyecto |
|-----------------|-------------------------|-----------------------------------------|
| 480 | Vivienda unifamiliar | Paseo la feria |
| 300 | Apartamentos | Altos de Betania |
| 100 | Vivienda unifamiliar | Villas de San Ignacio |
| 390 | Vivienda Multifamiliar | La estación fase II |
| 270 | Apartamentos | Tiburones |
| 210 | Apartamentos | Valladolid |
| 2000 | Apartamentos | Parque Comuneros |
| 240 | Vivienda unifamiliar | Norte Club |
| 1620 | Apartamentos | Inmaculada - incluida en el plan 100K |
| 1364 | Vivienda Multifamiliar | Campo Madrid - incluida en el plan 100K |

Fuente: Instituto De Vivienda De Interés Social.

Lo relacionado con la crisis económica, la devaluación del peso frente al dólar puede traer consecuencia en el tema de los aumentos en los precios de las materias primas usadas en el proceso de construcción.

²⁵ GOBERNACION DE SANTANDER. Plan estratégico Gubernamental. Documento público. [En línea.] Disponible en: <http://santander.gov.co/plan/>

²⁶ INSTITUTO DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL y reforma urbana del municipio de Bucaramanga. [En línea] Disponible en: <http://www.invisbu.gov.co/nuestra-gestion/programas-y-proyectos>

Otro factor político que se evidencia para el negocio de la construcción de vivienda tiene que ver con la expedición del nuevo plan de ordenamiento territorial (POT), el cual determina las características técnicas de construcción, los cambios de este nuevo POT tienen que ver con la zonificación de áreas, cambios en los índices de construcción, inclusión de índices de aislamiento entre construcciones días cuales tienen condiciones únicas de construcción.

5.2.2 Entorno Económico: En el periodo 1988- 2001 se presentó la peor crisis hipotecaria, estos años se caracterizaron por una caída en los precios de vivienda que repercutió en un descenso de los activos de los hogares. Sumado a ello el incremento de las tasas de interés aumentó la carga financiera de los hogares, causando una disminución de los ingresos y un aumento en la relación de deuda a valor del inmueble.

En el año 2008 fue la crisis hipotecaria en Estados Unidos la cual evolucionó hasta llevarla a un estado de recesión la cual se transmitió por muchos países ocasionando una crisis económica global²⁷, Colombia no fue ajena a los efectos de esta crisis, puesto que varios de sus indicadores económicos se vieron afectados de forma negativa. Entre los cuales están el consumo y el desempleo.

Las autoridades encargadas de determinar la política económica son el Banco de la República (a través de su Junta directiva) y el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), los cuales, toman determinaciones relacionadas con política monetaria, fiscal y cambiaria, así como el Departamento Nacional de Planeación, el cual desarrolla políticas económicas hacia el futuro según el proyecto de país que se busque a través de los Planes de desarrollo

²⁷ ZONA ECONÓMICA Impacto de la crisis mundial en Colombia. Blog investigativo. [En línea]. Disponible en : <http://www.zonaeconomica.com/jeisonandres/impacto-crisis-mundial-colombia>

5.2.3 Entorno Social: Las condiciones sociales que presenta la ciudad de Bucaramanga vienen mejorando desde hace un buen tiempo, las administraciones de gobierno han generado planes de inclusión social a la población, dando como resultado mejores condiciones en la calidad de vida y convivencia, pero aún hace falta profundizar en algunos aspectos de interés, como son los planes de los vendedores ambulante, indigencia, seguridad.

La administración actual tiene un programa denominado “Equilibrio Social” que va desde el 2012 al 2015, el programa tiene como finalidad la sostenibilidad de la ciudad con equidad social, con temas puntuales como es la pobreza extrema y el hambre, lograr enseñanza primaria universal, reducir la mortalidad infantil, mejorar la salud materna, combatir enfermedades como el paludismo, garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.²⁸

Adicionalmente existe una falencia importante, la población en general desconoce el funcionamiento de las empresas que pertenecen al sector solidario, especialmente las cooperativas, dejando un vacío importante en la identificación de organizaciones que brinden soluciones oportunas a necesidades concretas de la población, creando en su mayoría desconfianzas que no permiten el acceso a estas empresas y limitando con ello la ampliación del sector.

A esto, se evidencia una limitante significativa, la falta de divulgación y promoción por parte de la superintendencia de la economía solidaria, de quienes conforman como empresas el sector, haciendo que la población no se entere de las bondades y beneficios que tiene la asociación y sus objetivos misionales.

5.2.4 Entorno Tecnológico: Los avances en el campo tecnológico han producido un buen número de buenas aplicaciones en el campo de la construcción,

²⁸ ALCALDÍA DE BUCARAMANGA. Bucaramanga en la senda del equilibrio social [En línea]. Disponible en: <http://www.bucaramanga.gov.co/documents/PlanDeGobierno.pdf>

los más recientes desarrollos han permitido reducir el consumo de materias primas, como el agua y la energía en la cadena de la construcción.

La utilización de energías alternativas como la energía solar y en particular sus aplicaciones térmicas, son reconocidas en todo el mundo como posibilidades técnicas idóneas para suministrar energía de varios tipos y en numerosas aplicaciones, en la actualidad se viene implementando su desarrollo en edificaciones en nuestro país, con ello se quiere reducir el consumo de energía eléctrica producida por las centrales ya conocidas.

En las edificaciones denominadas inteligentes o de avanzada se vienen implementando aplicaciones tecnológicas en el sistema nervioso central de las edificaciones, de esta forma se ofrecen sistemas de seguridad y control de acceso, climatización integral, ascensores con sistemas de optimización de flujo, servicios de datos, voz, seguridad o entretenimiento de forma integrada.

5.2.5 Entorno Ecológico: Los factores ecológicos que intervienen en el sector de la construcción van desde la idea de adaptar la construcción de un inmueble al paisaje que lo rodea, así mismo tener en cuenta al momento de diseñar una estructura arquitectónica tanto las características climáticas como las variables del entorno medio-ambiental que la circundaran y los materiales que se emplearan.

Una de las pretensiones para el bienestar ecológico es que las firmas constructoras utilicen en sus proyectos el agua lluvia almacenada en tanques o reutilicen los escombros, los cuales se trituran para armar morteros con cemento.

Esto, sumado también a que los diseños toman en cuenta el clima, los vientos, la salida y puesta del Sol para reducir las emisiones de CO₂, y utilizan al máximo la energía ambiental. El objetivo es construir con responsabilidad siendo amigo de la

naturaleza con proyectos que mitiguen lo máximo posible el impacto al medio ambiente

Un ejemplo se ve en la nueva producción de pinturas amigables con el medio ambiente que la hace fácil de lavar, resistente al frote de manchas, da un buen cubrimiento y evita que aparezcan hongos, algas y levaduras.

Por su bajo olor protege a todos los miembros de la familia, sobre todo a aquellos que sufren de alguna alergia respiratoria, y es ideal para espacios cerrados como habitaciones y salones, lo mismo que para aquellos muy transitados como cafeterías y hospitales.

5.2.6 Entorno Legal: Los entornos legales se presentan en los ambientes de construcción, financiera, clase de vivienda, terrenos aptos para la construcción, cada uno de ellos tiene una incidencia en el desarrollo de la vivienda en Colombia, después de promulgada la nueva constitución el artículo 51 dice “Todos los colombianos tienen derecho a vivienda digna.

El Estado fijará las condiciones necesarias para hacer efectivo este derecho y promoverá planes de vivienda de interés social, sistemas adecuados de financiación a largo plazo y formas asociativas de ejecución de estos programas de vivienda”

El desarrollo de marcos legales para encausar el proceso de construcción en el territorio colombiano se viene dando desde hace un par de años, iniciando con el marco regulatorio para promover la construcción sostenible en el país, dando como resultado la norma sismo resistente 2010 conocida como (NSR 2010) expedida por el decreto 926 del 19 de marzo del 2010, las normas sismo resistentes presentan requisitos mínimos que, en alguna medida, garantizan que

se cumpla el fin primordial de salvaguardar las vidas humanas ante la ocurrencia de un sismo fuerte

La ley 1537 del 20 de junio de 2012 conocida como la nueva ley de vivienda, tiene como alcance ser un instrumento para la planeación, promoción y financiamiento del desarrollo territorial, la renovación urbana y la provisión de servicios de agua potable y saneamiento básico, apoyo para que las familias de menores recursos puedan disfrutar de vivienda digna, así mismo definir los lineamientos para la confluencia del sector privado en el desarrollo de los proyectos de vivienda de interés social y vivienda de interés prioritario.

5.2.7 Desarrollo Análisis PESTEL: Una vez consultados datos concretos desarrollados en reuniones de comité de Consejo de administración de la cooperativa CONALVIVIENDA, el investigador estableció los criterios para la síntesis de los factores que inciden de forma indirecta e indirecta en la toma de decisiones de la misma, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 4. Análisis PESTEL

| POLITICOS | ECONOMICO | SOCIALES | TECNOLOGICOS | ECOLOGICOS | LEGALES |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • La nueva política nacional para proveer de casas a la población son una oportunidad comercial. • Ausencia de mecanismos de participación en programas municipales de construcción de viviendas. • Nuevas políticas entorno al control y vigilancia de precios de materiales de construcción. | <ul style="list-style-type: none"> • Requisitos de acceso a crédito para construcción muy altos – estándares elevados. • Incertidumbre por la crisis económica global. • La variación en las tasas de interés factor que aumenta la inestabilidad. • Presencia de burbuja inmobiliaria que afectan la comercialización de bienes. | <ul style="list-style-type: none"> • Niveles de desempleo muy altos en el AMB. • Las crisis del sector cooperativo provoca pérdida de confianza en las mismas. • Existen necesidades en la población sin cubrimiento • La falta de conocimiento de la población del sector cooperativo. | <ul style="list-style-type: none"> • Costos altos en la actualización del software aplicados. • Implementación de aplicaciones en domótica. • Uso de Energías alternativas. | <ul style="list-style-type: none"> • Uso de materiales no contaminantes al medio ambiente. • Diseños de vivienda amigables. • Reutilización de los materiales sobrantes de la misma construcción. | <ul style="list-style-type: none"> • Poco apoyo del gobierno al sector cooperativo. • El nuevo POT reduce y cambia el uso del suelo. • Lentitud en los procesos en entes gubernamentales. • Creación de nuevos impuestos que afecten la rentabilidad del objetivo misional de la cooperativa. • Nuevas regulaciones de sismo resistencia para las edificaciones. |

5.3 ANÁLISIS DOFA - BASADO EN EL BSC.

El análisis D.O.F.A., consiste en una matriz que permite diagnosticar y evaluar sistemáticamente, las debilidades y fortalezas internas de una organización, a fin de establecer condiciones favorables que permitan disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades, que favorezcan en la formulación de las estrategias en la organización. Así mismo se identifican las áreas y actividades que tienen el mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora y que permiten minimizar los impactos negativos del contexto, tomando en cuenta el diagnóstico interno previo, se presenta a continuación el análisis de acuerdo a cada perspectiva que nutrirá el mapa estratégico para CONALVIVIENDA.

En el siguiente cuadro se puede tener una visión amplia de las preguntas claves requeridas para tener un planteamiento ajustado a las necesidades, a través de reuniones periódicas con la junta de asociados de CONALVIVIENDA, y la puesta en común de las perspectivas hacia las identificaciones de factores que inciden en el buen desempeño cooperativo orientado al sector construcción.

Tabla 5 Análisis DOFA

| | |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Análisis Interno | D: ¿Cuáles son las debilidades y desventajas en su dependencia? |
| | F: ¿Cuáles son Las fortalezas y ventajas de su dependencia? |
| Análisis Externo | O: ¿Cuáles son Las oportunidades de que su dependencia Puede explotar? |
| | A: ¿Cuáles son Las amenazas y los obstáculos que pueden afectar negativamente la evolución de su dependencia? |

Las respuestas para cada una de las perspectivas, como se explica más adelante, resultaron de una serie de mesas de trabajo con los miembros del consejo de administración y la puesta en común de las falencias y debilidades con las que se

cuentan, en estas reuniones, se discutieron los diferentes enfoques que desde la cooperativa se han venido imponiendo como tendencias.

Tabla 6. Perspectiva del Cliente.

| No | Indicador Interno | D | O | F | A | Explicación de la causa |
|----|---------------------------------------------------------------|---|---|---|---|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Asociados sin experiencia crediticia | | | X | | Beneficio del asociado al encontrar ayuda en el tema económico |
| 2 | Fidelidad Clientes | | | X | | Los asociados conocen los beneficios de los proyectos |
| 3 | Bases datos asociados | | | X | | Se cuenta con una base actualizada de los miembros activos |
| 4 | Conocimiento de la cooperativa e imagen institucional | X | | | | No se ha realizado actividades para dar a conocer la cooperativa |
| 5 | Convenios con terceros | X | | | | No se cuenta con convenios para satisfacer las necesidades de los asociados |
| 6 | Portafolio productos más amplio | X | | | | Muy limitado el portafolio de productos |
| 7 | Actividades con la comunidad | X | | | | Se debe hacer un mayor aporte en programas de responsabilidad social |
| 8 | Falta de cultura cooperativa | X | | | | No se tiene un control sobre la formación de los asociados |
| 9 | Falta Software administrativo | X | | | | No se cuenta con un software que ayude al manejo administrativo |
| 10 | Soluciones de vivienda en interés social | X | | | | No se cuenta con proyectos de solución de vivienda a estrato bajos |
| 11 | Falta de Capacidad en nuevos proyectos | | X | | | Mejoraría la Percepción de la cooperativa ante los asociados |
| 12 | Establecer una estrategia postventa como ventaja competitiva. | | X | | | Crearía sentido de responsabilidad entre el asociado y la cooperativa |

| No | Indicador Interno | D | O | F | A | Explicación de la causa |
|----|-----------------------------------------|---|---|---|---|----------------------------------------------------------------------|
| 13 | Aparición de nuevos competidores | | | | X | Menor oportunidad de establecer vínculos comerciales |
| 14 | Soluciones efectivas para los asociados | | X | | | La respuesta a tiempo a las solicitudes realizadas por los asociados |

Dentro de la perspectiva del cliente CONALVIVIENDA está fundamentada en fortalezas significativas tales como la oportunidad de otorgar crédito ha asociados que no poseen vida crediticia o experiencia en el mercado financiero, logrando beneficiar al asociado para aprovechar recursos económicos a bajos intereses, de igual forma, la fidelización de clientes junto con una nutrida base de datos de asociados le permite a la cooperativa poseer un soporte gerencial importante, al conocer y mantener activos a sus asociados.

Sin embargo, existen debilidades importantes, el conocimiento de la cooperativa e imagen institucional no existe en su entorno inmediato, al igual la carencia de convenios con terceros, para facilitar la construcción de proyectos acordes a las necesidades de los asociados, no se cuenta con un portafolio de productos más amplio, no se han enfocado particularmente actividades con la comunidad, los asociados aún desconocen la cultura cooperativa, no se cuenta con un Software administrativo y por ende no se brinda soluciones de vivienda en interés social.

Pero en este panorama no todo es negativo, existen oportunidades importantes en materia de actualización para contrarrestar la falta de Capacidad en nuevos proyectos y establecer una estrategia postventa como ventaja competitiva, así mismo, brindar soluciones efectivas para los asociados.

Tabla 7 Perspectiva Financiera

| No | Indicador Interno | D | O | F | A | Explicación de la causa |
|----|----------------------------------------------------------|---|---|---|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Aportes y Carteras | X | | | | Principal Activo Cooperativa |
| 2 | Bajos niveles de endeudamiento externo | | | X | | CONALVIVIENDA maneja moderados niveles de endeudamiento. |
| 3 | Indicador Financiero | X | | | | Problemas con el indicador de rentabilidad operacional |
| 4 | Falta Tecnología | X | | | | Los pocos equipos ya son obsoletos |
| 5 | Baja Liquidez | X | | | | No se cuenta con flujo de caja constante |
| 6 | Nivel de aportes asociados | X | | | | La gran mayoría de asociados ya pagaron sus cuotas de asistencia |
| 7 | Incremento riesgo del crédito | | | | X | El incremento del riesgo crediticio por los factores financieros del país |
| 8 | Estabilidad Política Monetaria | | | | X | La variación de las tasas de interés del Gobierno hace que pueda influir en los créditos para compra de vivienda |
| 9 | Presupuesto de proyectos | | X | | | La elaboración oportuna de presupuestos de construcción de obras |
| 10 | Participación en proyectos de vivienda de interés social | | X | | | El nuevo POT habilito tierras para la construcción de vivienda |
| 11 | Valor de la marca CONALVIVIENDA | | | | X | No existe reconocimiento de la marca |

En materia financiera, las falencias están marcadas en cierta medida más significativamente, la cooperativa carece de indicadores financieros, lo que no le permite medir el impacto de la gestión administrativa en los índices de ingresos, no se cuenta con Tecnología y existe una baja Liquidez en cuanto a los niveles de aportes de los asociados, pese a ello, la cooperativa cuenta con una importante fortaleza, no posee endeudamiento lo que la hace solvente económicamente y candidata para adquirir un préstamo que la ayude a soportar las estrategias

venideras, aclarando con ello que no es ajena a una amenaza latente como es el Incremento riesgoso del crédito y la estabilidad Política Monetaria del país.

En cuanto a la perspectiva de procesos CONALVIVIENDA, debe reorganizar sus estrategias de gestión y definir horizontes específicos, tal como lo demuestra la tabla 8, porque el peso de las debilidades sobre pasa las oportunidades y las fortalezas.

Tabla 8. Perspectiva de los procesos

| No | Indicador Interno | D | O | F | A | Explicación de la causa |
|----|-----------------------------------------------|---|---|---|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Comunicaciones entre Asociados | | | X | | Existen mecanismos de información oportuna a los socios |
| 2 | Falta Documentación procesos | X | | | | No hay documentación de los proceso, lo que hace difícil su seguimiento |
| 3 | Falta de departamento de mercadeo y comercial | X | | | | No se cuenta con personal que ejerza estas actividades |
| 4 | Falta de procesos claves | X | | | | La carencia de políticas y manuales de procedimiento para actividades claves en el funcionamiento de la cooperativa |
| 5 | Delegación Funciones | X | | | | No existe manual funciones de los diferentes cargos de administración |
| 6 | Manejo Imagen Cooperativa | | X | | | Ausencia de un plan de comunicación para dar a conocer la cooperativa |
| 7 | Certificaciones Calidad | | | | X | No se cuenta con ningún proceso certificado |

Tabla 9. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

| No | Indicador Interno | D | O | F | A | Explicación de la causa |
|----|--------------------------------------------|---|---|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Competencia equipo Humano | X | | | | Equipo humano poco capacitado e idóneo y comprometido |
| 2 | Estilo gerencial participativo | X | | | | No existe gerencia en propiedad |
| 3 | Clima organizacional | X | | | | No existe cultura de manejo de personal |
| 4 | Indicadores de medición organizacional | X | | | | La cultura no está interiorizada, se requiere hacer mediciones de desempeño y planes de comunicaciones para temas de clima. |
| 5 | Ausencia de Innovación | X | | | | En los proyectos desarrollados no se implementa y no se recurre a ayudas externas en innovación |
| 6 | Bienestar social para asociados | | | | X | Existen vacíos en los servicios que se deben brindar a los asociados |
| 7 | Planeación estratégica | X | | | | Define el rumbo y permite un seguimiento constante de la actividad gerencial – no se cuenta con PE |
| 8 | Capacitación constante de los funcionarios | X | | | | No existe un cronograma de actividades y capacitaciones para el personal |
| 9 | Controles de Calidad | X | | | | No existen manuales de control de calidad de las actividades desarrolladas |
| 10 | Nuevas unidades Negocio | | X | | | Explorar la inclusión de oportunidades de nuevos negocios |

Esto indica que en materia de aprendizaje y crecimiento CONALVIVIENDA, debe estructurar sus metas a corto, mediano y largo plazo para fortalecer la competencia del equipo humano que lo representa, hacer de un estilo gerencial óptimo enfocado al seguimiento y control de sus procesos, fortalecer y generar modelos gerenciales en pro de impulsar una cultura y clima organizacional al logro, determinar y crear indicadores de medición organizacional. Por todo ello una oportunidad significativa está inmersa en las nuevas unidades de negocio como

los servicios complementarios que podrían establecerse para incrementar ingresos y optimizar activos actuales. Ahora esto se soporta con el análisis del sector de la construcción, que representa un buen aporte del producto interno bruto del país.

Con toda la información anterior, se puede determinar que los principales problemas de CONALVIVIENDA se resumen en la espina de pescado de la figura 8, que reúne las oportunidades de mejora más significativas y con las cuales debe partir el direccionamiento estratégico y el análisis prospectivo, estos darán inicio al enfoque que encaminara a la empresa a desarrollar estrategias oportunas para crecer y consolidarse en el mercado.

Al determinar la importancia de los factores que inciden en las decisiones de CONALVIVIENDA, se llega a la presentación de las fortalezas con las que cuenta, las debilidades que inclinan la balanza de la toma de decisiones, las oportunidades que marcarían una importante diferencia gerencial y las amenazas que afectan la pertenencia de la misma en el mercado. Por lo tanto en la figura 4, se muestran los primeros ítems FD.

Figura. 6 Fortalezas y Debilidades.

| Fortalezas | | Debilidades | |
|---------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| | Peso | | Peso |
| Bajo nivel de endeudamiento Externo | 6 | No se cuenta con recursos de computo actualizado -software administrativos o contables. | 8 |
| Se posee una alta fidelización de asociados | 5 | No se cuenta con un sistema de Gestion de Calidad | 6 |
| Existencia de una comunicacion asertiva entre asociados | 4 | No se cuenta con una imagen corporativa reconocida | 6 |
| Existe politica de bienestar para el asociado | 3 | No se cuenta con un marketing efectivo | 6 |
| Existen competencias requeridas del personal | 2 | No posee un espacio o pagina virtual | 6 |
| | | No se cuenta con musculo financiero - liquidez | 5 |
| | | No existe una correcta cultura organizacional | 4 |
| | | No hay cumplimiento de norma NIIF | 4 |
| | | No se cuenta con una planeación estratégica | 3 |
| Total | 20 | Total | 48 |

Es fundamental evidenciar que el peso entre fortalezas y debilidades es significativo, toda vez que la cooperativa cuenta con una gran cantidad de falencias en cada una de las perspectivas indagadas clientes, financieras, aprendizaje y crecimiento y sobre todo de procesos, como se muestra en la fig. 5.

Hay que enfatizar que CONALVIVIENDA carece de planeación estratégica, no cuenta con una política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), por lo que sus directrices y objetivos empresariales no han sido enfocados a fortalecer o brindar una imagen corporativa perceptible para el público en general, dejándola prácticamente en el anonimato, lo que ha suscitado una desorganización administrativa y funcional.

Figura 7. Oportunidades y Amenazas.

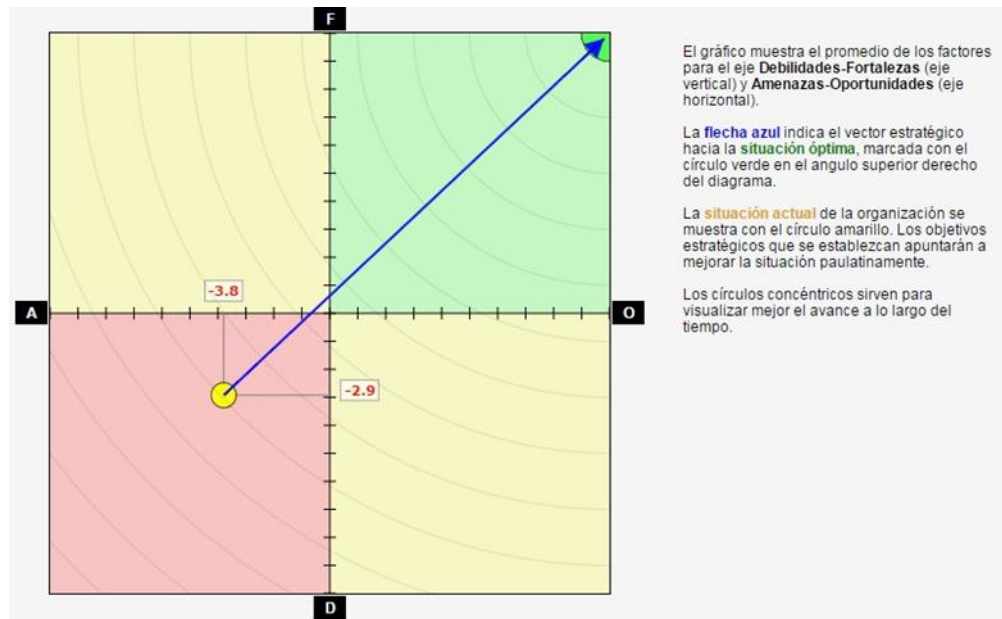
| Oportunidades | | Amenazas | |
|----------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| | Peso | | Peso |
| Existencia de oportunidades para acceso a crédito | 3 | Cambios en leyes y normatividad del sector cooperativo | 5 |
| Adquisición de maquinaria para proyectos constructivos | 3 | Estabilidad política monetaria | 5 |
| Fortalecimiento empresarial en la adquisición de software de gestión | 3 | Proceso de paz - incertidumbre política | 5 |
| | | Incremento de empresas constructoras que participen de proyectos constructivos | 5 |
| | | Reformas tributarias que afecten el sector cooperativo | 4 |
| | | Interventoría de obras civiles - nuevas disposiciones | 3 |
| Total | 9 | Total | 27 |

Cabe destacar que para CONALVIVIENDA es fundamental adoptar modelos gerenciales reajustados al mercado del sector de la construcción, como las oportunidades de la figura 6 así lo demuestran, sin embargo el peso que poseen las amenazas inciden significativamente en la permanencia en el mismo, ya que la empresa debe ajustar sus procesos y adoptar modelos eficientes y eficaces, de seguimiento y control a los proyectos de construcción en que se participen,

generando ingresos sostenibles y de crecimiento, para tener una visión más clara se presenta gráficamente la situación por la cual CONALVIVIENDA atraviesa ver figura 7.

En el sector de la construcción, existen empresas que enfocan sus objetivos empresariales a brindar servicios postventa una vez los clientes adquieren sus proyectos de obra civil, esto ha logrado, que logren posicionar sus organizaciones un sector bastante competido, a diferencia de CONALVIVIENDA, ésta no ha implementado ninguna estrategia para adquirir ventajas competitivas, de igual forma, las empresas líderes del mercado utilizan tecnologías de la información para dar a conocer sus proyectos, fidelizan sus clientes para garantizar su propuesta de valor y generan confianza a la hora de consolidar su cultura organizacional, convirtiendo dichas falencias en amenazas para CONALVIVIENDA, ya que el mercado está creciendo sin tener la empresa en cuenta.

Figura 8. Grafica DOFA.



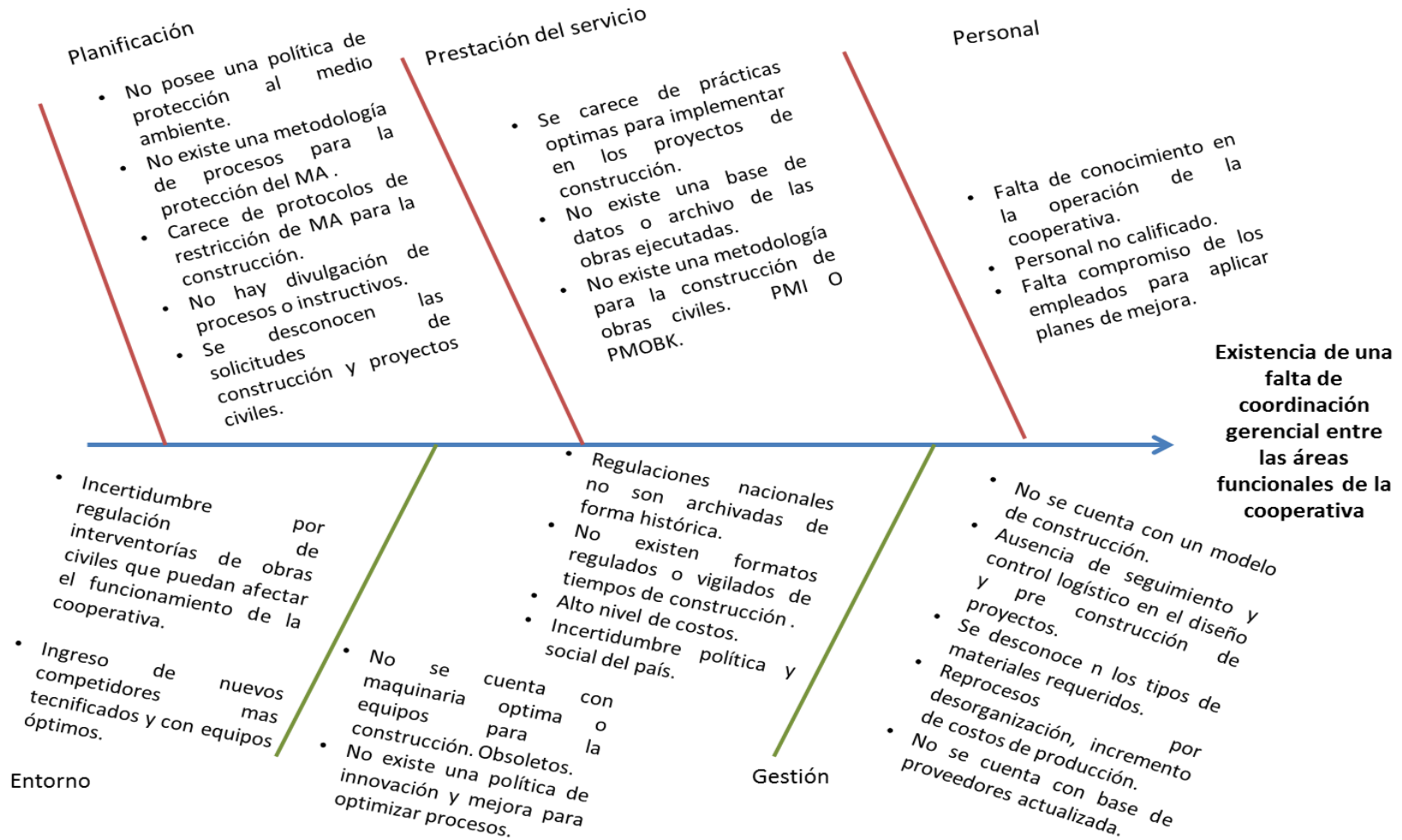
El grafico de la DOFA de CONALVIVIENDA deja ver la realidad gerencial por la cual atraviesa la cooperativa, al no poseer una estructura de procesos documentados y registros que soporten la actividad, sumando que no existe la construcción de una misión y visión que oriente a los asociados en su objetivo empresarial, esta queda desprovista de elementos, herramientas y estrategias que la permitan competir en el mercado, lo que lleva a identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de forma más específica.

Con base en este análisis se establecen los potenciales problemas que enmarcan la necesidad de un reordenamiento estratégico, un direccionamiento encaminado a fortalecer el objeto social de la cooperativa y buscar con ello el diseño de planes de acción encaminados a construir directrices fáciles de cumplir y controlar.

Dentro de la problemática más importante al interior de la Cooperativa CONALVIVIENDA se encuentran:

- Existen falencias en términos de planeación en cuanto a la política de protección al medio ambiente, no existe coordinación con la normativa y los proyectos constructivos, así como no hay evidencia de un correcto manejo administrativo referente a la prestación del servicio, no hay un sentido de pertenencia para conocer el funcionamiento interno de la cooperativa, así como no existe compromiso de cambio.
- En términos externos el entorno exige cambios, pero estos no son tenidos en cuenta para garantizar la sostenibilidad empresarial de la cooperativa, los competidores han generado ventajas competitivas que han dejado entrever los problemas internos de CONALVIVIENDA, no hay una planeación estratégica que permita tomar decisiones en cuanto a la adquisición de maquinaria para la construcción de proyectos y se carece de un control logístico y estratégico en casi todos sus procesos internos, como se muestra en la figura 8.

Figura 9. Espina de pescado – resumen Diagnóstico.



5.4 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

5.4.1 Amenaza de productos sustitutivos: De acuerdo con lo expuesto en el capítulo 5, numeral 5.2 a través del análisis del sector basado en el análisis PESTEL, así como el desarrollo de la matriz DOFA, donde se evidenciaron las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la cooperativa, se determinó que tanto para el negocio de creación de obras civiles o infraestructura, no existen sustitutivos destacables que faciliten los mismos servicios que los productos de construcción, lo que hace que esta fuerza tenga una intensidad muy limitada en este sector ya que no hay forma de sustituir el objetivo de la empresa hacia este fin. Existen múltiples soluciones para satisfacer las necesidades de vivienda o infraestructuras, y esto requiere como se ha evidenciado en el diagnóstico diversificar los servicios ofrecidos, por ejemplo arriendo de bien inmueble o servicios inmobiliarios complementarios.

5.4.2 Poder negociador de los proveedores: con base en el análisis de las perspectivas del Balance Scorecard – BSC, ubicadas en el numeral 5.3 de este capítulo, CONALVIVIENDA no posee poder negociador, debido que no posee un gran número de proveedores, los cuales no son heterogéneos dada la situación interna de la cooperativa. Los proyectos de obra civil y edificación son pocos, y sus características determinarán los materiales que deberán utilizarse en los mismos, por lo tanto la fuerza que ejercen estos proveedores no será muy significativa.

5.4.3 Rivalidad entre los competidores actuales: según lo expuesto en el numeral 5.1 a través de los análisis del sector, se evidenció que la cooperativa en términos estratégicos no posee esta fuerza, ya que la cooperativa no tiene en cuanto a la construcción de obras civiles, sean estas edificaciones o infraestructuras, un comportamiento creciente o constante, lo que implica que su grado sea inferior de concentración y equilibrio entre los competidores existentes,

los cuales ya están capacitados, esto hace referencia entonces que no existe rivalidad ya que CONALVIVIENDA no posee el musculo financiero ni las estrategias técnicas para abordar proyectos constructivos. Lo que conduce a que la diferenciación se dirija a otros factores como precios, tiempo de entrega de proyectos, experiencia entre otros.

5.4.4 Barreras de entrada: De acuerdo al numeral 5.3 de este capítulo, en cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC, la capacitación técnica exigida para realizar una elevada proporción de los proyectos no es muy alta, excepto algunos casos concretos de requerimientos de los clientes. La innovación tampoco es una barrera de entrada muy alta debido a que las nuevas tecnologías, materiales y procesos no dependen de la Cooperativa, sino de nuevas exigencias legales o sus mejores propiedades.

5.4.5 Poder de los consumidores: de acuerdo a la perspectiva del cliente del numeral 5.3 de este capítulo, la cooperativa depende de sus asociados, en las obras civiles el cliente puede variar, ir desde clientes particulares u organismos estatales, estos últimos tienen un elevado poder de negociación de precios en los contratos de obras públicas. Lo que no ocurre en el mercado de edificaciones, ya que la demanda de edificación depende de usuarios privados, por lo que los clientes no tienen el mismo poder de negociación que en la obra civil. Además las facilidades que el mercado genera para la financiación representan una abundante demanda.

Una vez establecido el análisis de las cinco fuerzas de Porter, así como el análisis de los factores externos y el PESTEL, se requiere la construcción de una misión y visión que permita orientar a CONALVIVIENDA en la adopción de cambios fundamentales en su gestión gerencial, esto permitirá que los integrantes y socios de la empresa, direccionen sus metas a futuro, se cree una reorganización en los

procesos para llevar a cabo la proyección en términos de sostenibilidad y rentabilidad empresarial.

5.5 DIAGNOSTICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA MARCA CONALVIVIENDA.

De acuerdo a los objetivos planteados para determinar el plan estratégico a seguir para dar herramientas tácticas y técnicas a CONALVIVIENDA, se aplicó una encuesta a través de un instrumento estructurado que contó con la participación de los habitantes de los sectores de influencia de la cooperativa, ubicados en la escarpa occidental de la ciudad, caracterizados estos sectores por tener una estratificación entre 2 y 3, cuyo entorno a la cooperativa se ha destacado por algunos proyectos constructivos realizados como se muestra a continuación y presentando los siguientes resultados:

- Héroes : Lotes Urbanizables
- Edificio los Fundadores - Apartamentos
- Monterredondo – Lotes Urbanizables
- Brisas del mutis – Lotes Urbanizables
- Manzanares casas etapas I – II – III
- Balcones de la Hacienda – Conjunto cerrado casas
- Edificio Monte real – Apartamentos
- Edificio Mirador de Monterredondo Apartamentos
- La gran Ladera – Lotes Urbanizables

5.5.1 Análisis de encuesta aplicada.

Figura 10. Determinación de muestra

Cálculo de Muestras para Poblaciones Finitas

| INGRESO DE PARAMETROS | |
|------------------------------|---------|
| Tamaño de la Población (N) | 600.000 |
| Error Muestral (E) | 0,05 |
| Proporción de Éxito (P) | 0,9 |
| Proporción de Fracaso (Q) | 0,1 |
| Valor para Confianza (Z) (1) | 1,65 |

| (1) Si: | Z |
|--------------------|------|
| Confianza el 99% | 2,32 |
| Confianza el 97.5% | 1,96 |
| Confianza el 95% | 1,65 |
| Confianza el 90% | 1,28 |

| Tamaño de Muestra | |
|-------------------|----|
| Fórmula | 98 |
| Muestra Óptima | 98 |



Formulas para el cálculo de muestras

| Muestra para Poblaciones Infinitas | |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Variable | Atributo |
| $n = \frac{s^2 * z^2}{E^2}$ | $n = \frac{z^2 * P * Q}{E^2}$ |
| Muestra para Poblaciones Finitas | |
| $n = \frac{s^2 * z^2 * N}{N * E^2 + z^2 * s^2}$ | $n = \frac{P * Q * z^2 * N}{N * E^2 + z^2 * P * Q}$ |

S^2 = Varianza
 Z = Valor normal
 E = Error
 N = Población
 P = Proporción
 Q = 1-P

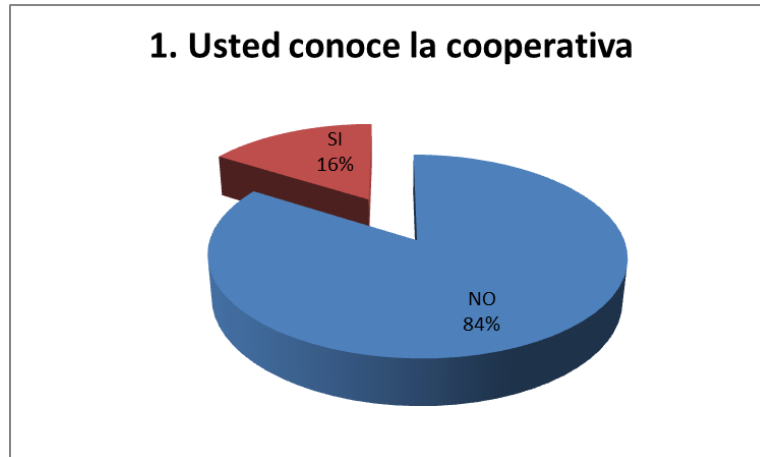
EXTRACCIÓN DE LA MUESTRA

1. En ocasiones resulta de más relevancia la forma como se extrae la muestra, que el mismo tamaño de la muestra.
2. Existen varios métodos para la obtención del tamaño de la muestra a saber: Aleatorio o probabilístico, por proporción por conglomerados, etc.
3. Se debe garantizar la representatividad de la población en la muestra.
4. Existen formas empíricas de extraer la muestra y hacer la selección. Experiencia frecuente en éste tipo de cosas.

Fuente: Universidad Autonoma de México.

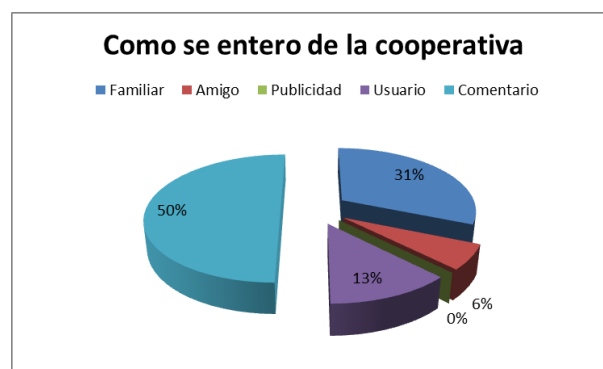
5.5.2 Tabulación de resultados.

Figura 11. Usted conoce la cooperativa CONALVIVIENDA



De un total de 98 personas, el 84% de ellas negaron conocer el nombre de CONALVIVIENDA y tan solo 16% de las mismas si la reconocen, esto indica que la cooperativa no cuenta con recordación de marca en la ciudad y no se conoce con exactitud a que se dedica, por esta razón se consulto a las 16 personas restantes como se enteró de la cooperativa y qué expectativas tiene de la misma.

Figura 12. Como se enteró de la cooperativa

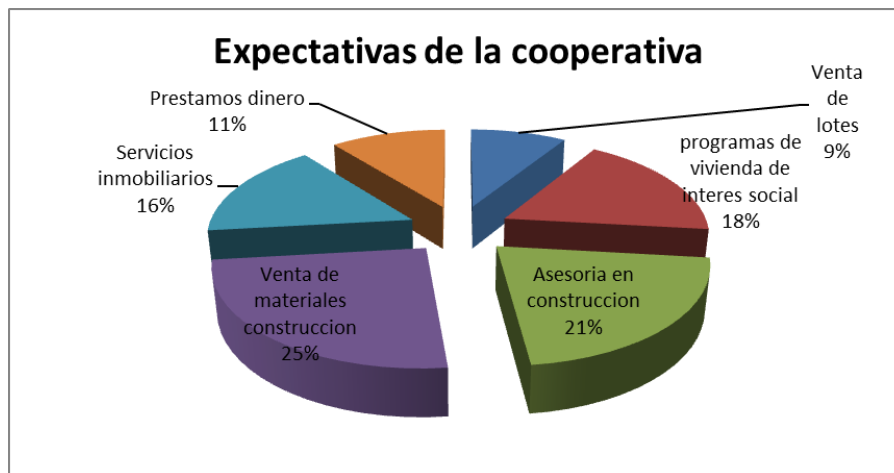


Del 16% que reconocen la marca de CONALVIVIENDA, el 50% la conoció a través de un familiar, el 31% por que ha escuchado comentarios de la misma o la

oyó nombrar, el 13% alguna vez han sido usuarios y solo un 6% por que un amigo le informo de la existencia de la cooperativa.

De igual forma se le consultó a las personas que conocen la cooperativa la expectativa que posee en la misma, respondiendo:

Figura 13 Que espera de la cooperativa.



Del 16% de los encuestados que conocen la cooperativa, se indagó las expectativas que esperarían de la cooperativa, las cuales se centran en asesorías en construcción, venta de materiales para construcción, servicios inmobiliarios y préstamos de este carácter, dejando de último la opción de venta de lotes que es en el objetivo que la cooperativa centra actualmente su objeto social y empresarial.

6. CONSTRUIR LA MISIÓN Y VISIÓN DE CONALVIVIENDA QUE AYUDE A ENCAUZAR EL PLAN ESTRATÉGICO

CONALVIVIENDA mantiene un estilo de direcciónn informal, no cuenta con una misión o visión direccionada a la satisfacción del cliente, así mismo, no hay empoderamiento para el desarrollo de proyectos que satisfagan las necesidades de clientes internos o externos, o asignación de responsabilidades en pro de planes de mejora que optimicen su modelo de negocio, es por ello que es imperioso y urgente un direccionamiento para poder establecer una organización de carácter competitivo, sostenible y de crecimiento en el sector de la construcción a nivel local.

6.1 VISIÓN

La visión es el estado futuro deseado en el cual una empresa y su líder esperan llegar. En esencia, es el objetivo estratégico de la organización. Es el cuadro imaginativo del estado futuro de los asuntos de una empresa desea alcanzar. Ese futuro deseado es como la meta que pretendemos conseguir, esas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

La visión de CONALVIVIENDA, se basaron en el estudio de Sooksan Kantabutra y Gayle C. Avery²⁹, que desarrollaron siete características para que una visión sea efectiva:

²⁹ SOOKSAN Kantabutra y GAYLE C. Avery. El poder de la visión: declaraciones que Resuenan" Journal of Business Strategy, Vol 31, 2010

6.1.1 Características de la Visión

- Breve: las visiones eficaces son breves y se componen de hasta 22 palabras. Se necesita que sea breve de comunicar y fácil recordación.
- Objetivo preciso: Una visión efectiva debe dirigir la atención hacia un objetivo primordial.
- Abstracta: Aunque una visión debe dirigir la atención hacia un objetivo primordial, la visión no debe apuntar a un objetivo específico de una sola vez que puede ser eliminada después de haber logrado la meta.
- Desafiante: Una visión que es un reto que anima a los empleados a maximizar sus esfuerzos para lograr los resultados deseados.
- Perspectiva a largo plazo: Una visión efectiva debe expresar la perspectiva de negocio a largo plazo y debe tener en cuenta el entorno futuro en el que la organización opera.
- Estable: Visiones no deberían tener que ser cambiado en reacción a los cambios a corto plazo, como las nuevas tecnologías.
- Directamente Inspiradora: Una visión debe ser capaz de aumentar la motivación del personal para trabajar para los objetivos de la organización.

Una vez conocidas y entendidas las características para lograr una visión efectiva, y con la ayuda de las siguientes preguntas, se inicia el proceso de construcción de la visión para la cooperativa CONALVIVIENDA.

Para la definición de la visión de la cooperativa

- ¿Qué queremos lograr?,
- ¿Dónde queremos estar en el futuro?,
- ¿Para quién lo haremos?,
- ¿Ampliaremos nuestra zona de actuación?

6.2 MISIÓN

La misión difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva, para ayudar a establecer la declaración de misión se apoyó en las siguientes preguntas.

- Definición del mercado: a la hora de formular la misión, las empresas deben analizar sus productos y actividades. La empresa debe saber en qué mercado se encuentra.
- Motivación Empleado: Debe servir como una guía para ayudar a los empleados en su trabajo, es una forma en la que la alta dirección puede 'vender' sus filosofías y valores.
- Imagen externa: los aliados externos, así como los clientes tienen que saber en qué negocio se encuentra la empresa.

Este trabajo se realizó con el equipo de primer nivel (Consejo Directivo) de la cooperativa, pues este equipo cuenta con mayor información y una perspectiva más amplia acerca de lo que se desea lograr de la cooperativa, se enfocó en la necesidad de contar con una declaración de visión amplia e incluyente donde se encuentren plasmados los sueños y esperanzas, así mismo se pretende alentar a

los miembros de los comités de la cooperativa y empleados para elaborar su propia visión personal que sea compatible con la visión general de la cooperativa.

6.2.1 Visión y misión actualizadas: Como resultado de la gestión de construcción de la misión y visión actualizadas se obtuvo:

VISION: CONALVIVIENDA en el año 2020 será líder en el desarrollo de planes de vivienda y servicios complementarios en el área metropolitana de Bucaramanga con proyectos orientados a los asociados y a la comunidad.

MISION: En CONALVIVIENDA generaremos soluciones integrales de vivienda y servicios para el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de la comunidad.

Se puede observar que la construcción de la misión y visión son fundamentales para dar una orientación gerencial a CONALVIVIENDA, esta implementación de los compromisos misionales que se deben multiplicar al interior de la organización, son primordiales para lograr la satisfacción de clientes internos y externos, sin embargo solo estas metas a futuro no son suficientes, se requiere el determinar que valores son necesarios para dar paso a la acción que las hará realidad, estos valores corporativos, podrán establecerse a través de la consolidación y generación de políticas en términos de servicios, objeto social, proyectos constructivos y manejo de contrataciones como se explicara más adelante.

6.3 DETERMINAR LOS VALORES CORPORATIVOS QUE AYUDEN A LA GENERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE UNA POLÍTICA DE IDENTIDAD

El plan propuesto para la definición de los valores que la cooperativa ha de cultivar en su proceso del plan estratégico se llevó de la siguiente manera, se realizó convocatoria de asamblea de socios para entregar información general, en ella se

aprovechó y con ayuda de un documento se hizo la pregunta “Cuales considera usted que son los valores que deben identificar a la cooperativa”, en esta actividad participaron 54 asociados.

Figura 14 Participación de asociados en reunión de la construcción de valores.

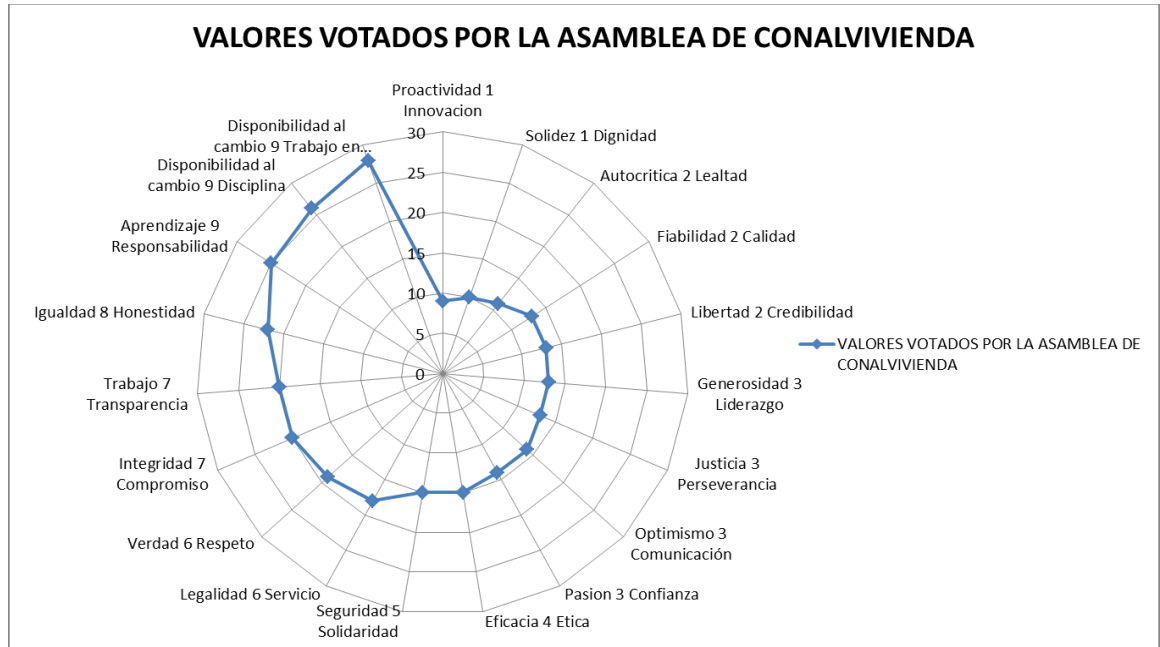


Fuente: CONALVIVIENDA.

En el documento entregado a los asociados se enumeraron 36 posibles valores con los cuales la cooperativa podría iniciar el trabajo, cada documento fue diligenciado por los participantes y entregado para su archivo.

6.3.1 Análisis de resultados: Para determinar el peso de cada uno de los valores corporativos, se tomó en cuenta la participación de 54 asociados, quienes a través de una encuesta determinaron los valores que la cooperativa debería poseer para su funcionamiento como se evidencia en la figura 12.

Figura 15. Tabulación de respuestas.



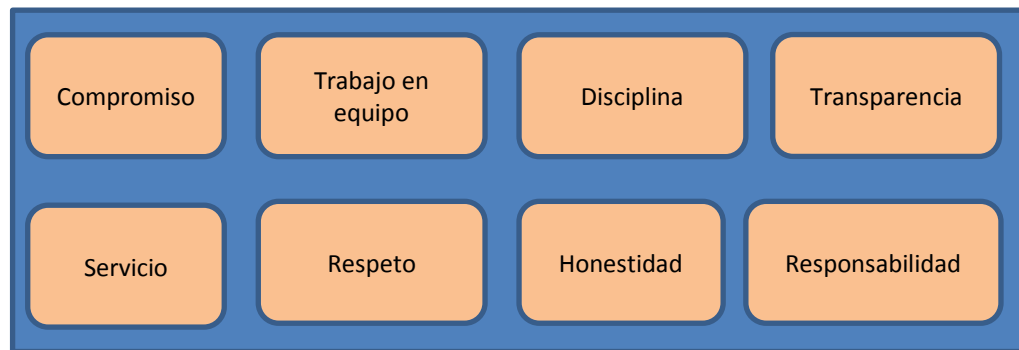
Los resultados se tabularon y de ellos se determinó en reunión de Consejo de administración, la necesidad de trabajar sobre los 8 valores más representativos para la cooperativa, como se muestran en la figura 13.

Figura 16 Valores con mayor aceptación.



Para determinar el alcance que tendrá los valores a implementar en la cooperativa, se presentó un documento al Consejo de administración con el significado de cada uno de los 8 valores a trabajar, con el objetivo de poder conceptualizar los valores a los concejeros, una vez leído cada valor se procedió a definir el propio como se muestra en la figura 14.

Figura 17. Valores con mayor aceptación.



- Trabajo en equipo: CONALVIVIENDA realizar tareas que influyan decisivamente en el resultado para el logro de los objetivos trazados.
- Disciplina: el orden y la disciplina permitirán a CONALVIVIENDA ejecutar procesos ajustados a la realidad que faciliten el trabajo, mejorando los resultados sociales y económicos.
- Responsabilidad: CONALVIVIENDA actuará con responsabilidad en todas sus actividades y garantizará el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- Honestidad: Las relaciones de CONALVIVIENDA se basarán en un ambiente de confianza, armonía, sinceridad y coherencia, garantizando respaldo, seguridad y credibilidad en sus usuarios.

- **Transparencia:** CONALVIVIENDA actuará de una manera franca y abierta, caracterizándose en la ejecución de buenas prácticas.
- **Compromiso:** CONALVIVIENDA velará por el bienestar social de la comunidad y la protección del medio ambiente.
- **Respeto:** CONALVIVIENDA aceptará, reconocerá y valorará las cualidades y derechos de los individuos de nuestra comunidad.
- **Servicio:** CONALVIVIENDA mantendrá una actitud permanente de colaboración y servicio orientado a suplir las necesidades sociales y expectativas de la comunidad.

Una vez definidos los valores anteriormente expuestos, se da inicio a la definición de políticas administrativas, fundamentales para nutrir el direccionamiento estratégico, basándose en la solución de las oportunidades de mejora generadas en el diagnóstico de la cooperativa, logrando orientar las metas y horizontes a mejorar.

6.4 DEFINIR LAS POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS QUE CONDUZCAN A UN MEJORAMIENTO EN EL CRECIMIENTO Y LA PRODUCTIVIDAD DE LA COOPERATIVA.

El desarrollo de una planeación estratégica se requiere de directrices basadas en una visión íntegra y detallada de la propuesta de valor que se le brinda a sus clientes, éstas deben ser razonadas y deben tener en cuenta las estipulaciones, recomendaciones, análisis, datos recolectados y perspectivas de todos los colaboradores de la empresa. Una política es un plan general de acción que guía

a los miembros de una organización en la conducta de su operación, de la misma forma debe ayudar a la compañía a alcanzar la visión de la empresa.

Estándares de conducta: Los socios, miembros del Consejo de administración, miembros de los comités adjuntos y empleados de la cooperativa CONALVIVIENDA deben adherirse al más alto nivel de conducta ética y profesional y deben evitar inclusive la apariencia de cualquier conflicto de interés o indecoro en la ejecución de sus programas y proyectos.

De acuerdo a la figura 8 donde se definen a través de una espina de pescado los principales hallazgos a mejorar en la cooperativa, se generan las políticas generales que al ser analizadas determinan las políticas específicas para consolidar las fortalezas de la Cooperativa, así como para generar cambios en las debilidades detectadas, tales como:

6.4.1 Políticas Generales

- Construir relaciones sostenibles con asociados, trabajadores y proveedores, cimentadas en el respeto y la rectitud en todos los actos. Esta política se genera para contrarrestar el hallazgo en la falta de comunicación y relación existente entre los miembros de la cooperativa así como la administración de la misma.
- Respetar y valorar objetivamente todas las ideas, creencias y opiniones de las personas vinculadas a la cooperativa, evitando en todo caso incurrir en cualquier tipo de discriminación que puedan afectar su libertad, integridad y dignidad. Esta política genera herramientas para mitigar los errores presentados en temas de personal a la falta de compromiso de los colaboradores de la cooperativa.

- Tomar las medidas y previsiones necesarias, para honrar a toda costa la confianza depositada en la cooperativa por parte de los asociados, empleados y comunidad en general. Esta política pretende evitar la carencia de los procesos administrativos generando confianza a través de una correcta administración.
- Evitar la presencia de conflicto de interés por participación de directivos, administradores y empleados, en la toma de decisiones en las cuales se obtenga beneficio personal o de un grupo familiar, económico o social del cual haga parte. Esta política generará el conocimiento requerido del funcionamiento real de la cooperativa, evitando los beneficios particulares de algunos miembros.
- Actuar con rectitud dentro de las responsabilidades, atribuciones y poderes asignados por la cooperativa. Esta política pretende dar el enfoque de transparencia en las acciones administrativas de la cooperativa.

6.4.2 Políticas Ingresos y Reingresos Empleados Esta política se centra en los hallazgos de organización en tema de contratación de personal y la aceptación de socios, logrando con ello especificar de forma documentada la forma de asociación hacia la organización.

Sólo podrán ingresar como empleados a la Cooperativa nacional de la vivienda CONALVIVIENDA, los aspirantes que cumplan con los siguientes requisitos:

- Ser mayor de edad y tener Cédula de Identidad.
- Estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos.
- Cumplir con los requisitos establecidos para el puesto.
- Presentar todos los documentos que se le requieran, que demuestre su conducta privada y no tener casos pendientes con la justicia.

- Haber aprobado satisfactoriamente las pruebas y las evaluaciones.
- Someterse al período de prueba establecido.

6.4.3 Re-ingreso: Los empleados que laboraron en la Cooperativa y posteriormente soliciten reingresar a la empresa, podrán hacerlo siempre que cumplan con los requisitos siguientes:

- Que la terminación del contrato de trabajo haya ocurrido por renuncia voluntaria o por cualquier otra causa no perjudicial a los intereses de la cooperativa.
- Que durante el tiempo transcurrido fuera de la cooperativa, no haya cometido actos al margen de la ley, ni haber sido condenado por estos. Para estos fines, deberá suministrar en original, certificación reciente de no antecedentes judiciales.
- Que su historial de servicio sea satisfactorio y los resultados de la evaluación de desempeño del último año trabajado en la empresa, sea buena.

6.4.4 Políticas De Tipos de Contratos de Trabajo: Las contrataciones del personal se realizarán conforme a la naturaleza de los deberes y responsabilidades que se vayan a ejecutar, y podrán ser:

- Contratos Fijos: Se refiere a contratos ininterrumpidos, en los cuales el trabajador presta sus servicios todos los días laborables, con los períodos de descanso establecidos por la Ley.
- Contratos por Obra o Servicio Determinado: En estos se designan aquellos empleados contratados para ejecutar labores especializadas no permanentes.

- Terminación de contrato de trabajo: CONALVIVIENDA tendrá como política que la terminación de un contrato de trabajo con su personal, deberá realizarse de acuerdo a lo establecido en el Código sustantivo de Trabajo.

6.4.5 Política de Identificación Empleados Los empleados recibirán un Carné de Identificación con su nombre y código correspondiente, cuyo uso en todo caso y en todos los niveles de jerarquía, será de uso obligatorio en cualquier momento de su permanencia en la empresa.

En caso de pérdida o deterioro del Carné de Identificación, el empleado deberá comunicarlo por escrito y oportunamente a su supervisor inmediato.

6.4.6 Políticas de Remuneración Pago de Salarios: El pago al personal por concepto de sueldo se efectuará mensualmente, los días 28 de cada mes, el cual se hará efectivo mediante transferencia para acreditar el valor neto del sueldo devengado a la cuenta corriente o de ahorros del empleado.

6.4.7 Políticas de Protección de Datos Personales Esta política corresponde específicamente al manejo organizacional de los datos privados de socios, clientes y proveedores, los cuales carecían de una reglamentación y control especial.

Con el objetivo de dar cumplimiento a lo determinado en el artículo 10 del Decreto 1377 de 2013, reglamentario de la Ley 1581 de 2012, sobre el manejo de información personal y base de datos, le comunicamos que sus datos personales (nombre, teléfonos, dirección, correo electrónico, entre otros) se encuentran en nuestras bases de datos para envío de información publicitaria, comercial, social, financiera, de operaciones inusuales y de cartera de Cooperativa.

CONALVIVIENDA establece políticas, lineamientos y procedimientos para la recolección, el tratamiento, el uso, el procedimiento, el intercambio, la transferencia

y la transmisión de datos personales en cumplimiento y desarrollo del Derecho Constitucional de todas las personas a conocer, actualizar y rectificar de forma gratuita la información que se recaude sobre ellas en bases de datos o archivos, y los derechos, libertades y garantías a los que se refieren el artículo 15 y 20 de la Constitución Política de Colombia.

6.4.8 Las Políticas Facturación Con el fin de garantizar el cobro oportuno de los productos ofertados y servicios prestados, el contador de la cooperativa y el auxiliar contable deberán ejercer especial control a la eficiencia de los procesos de facturación, radicación, conciliación de cartera, conciliación y negociación de glosa, de gestión de cobro de cartera y del registro apropiado de su recaudo.

Los precios de venta de predios para construcción serán objeto de revisión por lo menos dos veces al año, con el fin de garantizar la adecuada rentabilidad en la venta de los mismos.

6.4.9 Las Políticas Pagos Todos los pagos de la cooperativa CONALVIVIENDA se harán mediante cheque y/o transferencia electrónica de fondos. Los pagos efectuados en cheque llevarán dos firmas autorizadas, con un sello seco de CONALVIVIENDA según sea el caso y los sellos de restricción de páguese al primer beneficiario. Todos los pagos por transferencia electrónica de fondos también tendrán dos firmas de autorización y pago.

El área de tesorería deberá estar atenta al cumplimiento en el pago a proveedores que puedan afectar en un momento el normal funcionamiento de un proyecto. CONALVIVIENDA.

Los pagos a proveedores se realizaron los días viernes, los pagos de servicios públicos, obligaciones financieras e impuestos se realizaron conforme a su

vencimiento, el reintegro de las cajas menores y el pago de viáticos se realizaran en la medida en que se radiquen en Tesorería.

6.4.10 Las Políticas Ingresos

- Todos los dineros que ingresen a la cooperativa CONALVIVIENDA, por todo concepto se recibirán: en la Caja principal, o mediante consignación directa en cuentas a nombre de la Cooperativa.
- Todos los cheques que se reciban para cancelar financiación de lotes, compra de lotes o servicios de la cooperativa deberán expedirse a nombre de la Cooperativa CONALVIVIENDA, con sello restrictivo para consignar en la cuenta del primer beneficiario.
- Ningún funcionario de Cooperativa o tercero está autorizado para recibir dinero en efectivo en nombre de CONALVIVIENDA.
- Los valores recibidos que no se alcancen a consignar durante el día se guardaran en las cajas fuertes y se deberán consignar el día hábil siguiente.

6.4.11 Las políticas de Cartera: La responsabilidad por la recuperación de cartera será responsabilidad del Gerente, quien deberá garantizar la debida diligencia del equipo humano a su cargo para mantener los indicadores de cartera en las metas establecidas por la cooperativa.

Cuando se recaude la cartera con cheques posfechados, se debe descargar la cartera solo cuando el cheque se haga efectivo. Teniendo un estricto control de los cheques no cobrados y registrándolos en la cuenta de deudores cheques posfechados.

El Gerente de la cooperativa deberá realizar arqueos físicos de la cartera vs el sistema de información cada tres (3) meses.

6.4.12 Las políticas Créditos: El nivel de endeudamiento de la cooperativa con entidades financieras deberá ser aprobado por el Consejo de administración de la Cooperativa.

Los acuerdos de pago contraídos con terceros, deberán ser concertados con la gerencia de la cooperativa y deberán en principio corresponder a los plazos de recuperación de cartera de la cooperativa.

6.4.13 Las políticas Anticipos

- Solo se autorizan anticipos para la cancelación de servicios amparados por contratos u órdenes de trabajo, que así lo establezcan,
- El contador y gerente de la cooperativa serán los responsables por la legalización oportuna de los anticipos otorgados dentro de los plazos establecidos por el Consejo de administración.
- La tesorería podrá negar el pago de un nuevo anticipo en el evento en que anticipos anteriores no se encuentren debidamente legalizados.

6.4.14 Las políticas de Caja menor

- La caja menor podrá tener en su poder hasta la suma de 300.000 para los gastos previstos.
- Con las cajas menores se efectuaran aquellos gastos que no superen los 100.000 pesos, para la compras de bienes y/o servicios.

- La relación de gastos ocasionados por la caja menor, para reembolso, deben presentarse una vez consumido el 80% del valor asignado.
- Todo sobrante o faltante presentado en los arqueos de caja menor será considerado falta grave para quien maneja la misma.

6.4.15 Las políticas presupuesto: El presupuesto anual de la cooperativa será aprobado por el Consejo de administración en la primera quincena del mes de enero del año en ejecución.

El procedimiento para la elaboración y seguimiento al presupuesto estará a cargo de la gerencia de la cooperativa, el seguimiento a la ejecución presupuestal se efectuará cada dos meses por el Consejo de administración.

De acuerdo al análisis presentado en la espina de pescado de la figura 8, el principal hallazgo encontrado al realizar los diferentes análisis, DOFA, Cinco fuerzas de Porter, el análisis de cada una de las perspectivas desde el sector de la construcción para CONALVIVIENDA, fue que existe una administración empírica, poco formulada y sin fundamento estratégico que permita a la cooperativa poseer las políticas y mecanismos para sobrevivir y fortalecerse como organización en un sector cíclico y cambiante.

Esto generó que de acuerdo a los planteamientos de la presente investigación, la Junta Directiva de CONALVIVIENDA aceptara reorganizar los procesos, definir una nueva misión, visión, valores corporativos y diseñar políticas que consolidaran y apoyaran su objeto empresarial, generando como se muestra en el siguiente capítulo las estrategias necesarias para el fortalecimiento de la marca CONALVIVIENDA en Bucaramanga.

6.5 GENERAR UNA ESTRATEGIA PARA LOGRAR EL FORTALECIMIENTO DE LA MARCA CONALVIVIENDA EN BUCARAMANGA.

La clave del intercambio comercial es el valor de la satisfacción, tanto del cliente como de la empresa, sea ésta con ánimo de lucro o no, se logra cuando las partes obtienen en el intercambio el valor que esperaban³⁰. El intercambio es una de las acciones del proceso de toma de decisiones que siguen, para la adquisición y uso de productos y servicios, tanto el consumidor final como el comprador de una organización. Proceso que tiene como meta conseguir el mejor satisfactor posible para la necesidad, deseos y expectativas del usuario. La marca de la empresa y/o del producto es un indicador de valor y su grado de influencia en la decisión de compra depende de la familiaridad, aprecio, confianza y respeto que el comprador tenga con y por la marca³¹.

El nivel de lealtad a una marca depende del valor otorgado por el comprador a ésta y cuando una marca logra ser el mayor indicador de valor de un satisfactor, producto o servicio, el comprador se vuelve fiel a ella porque además de garantizarle la satisfacción de sus necesidades, deseos y expectativas, le simplifica, a sólo un paso, su proceso de compra y uso: buscar esa marca. Estas dimensiones -familiaridad, aprecio, respeto, confianza y lealtad- constituyen la equidad de la marca y son a la vez variables que el oferente puede y debe manejar, manipular en el sentido positivo de esta palabra, para crear y aumentar el valor de la marca, es decir, la equidad de marca. De igual forma se aplicó una encuesta para conocer si existe recordación dentro de una muestra poblacional de la ciudad de Bucaramanga, basado en el informe poblacional del Departamento de Estadística DANE³², a través de la aplicación de una fórmula para determinar el

³⁰ AAKER. David A. El éxito de tu producto está en la marca. México: Prentice Hall, 1996.

³¹ Ibídem.

³² DANE. Proyección poblacional. [En línea]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/MProyeccionesMunicipal esedadsexo.pdf

tamaño de la muestra a la cual se debía aplicar el instrumento de consulta, determinando con ello si es conocida o si alguna vez se ha dado a conocer, los resultados se presentan a continuación y son la justificación para el diseño estratégico de la identidad y recordación de marca de CONALVIVIENDA.

Con base en la investigación anterior, la aplicación de la encuesta permitió conocer que no existe una planeación estratégica en CONALVIVIENDA, las falencias recaen en la poca o nula recordación de su imagen corporativa, permitieron orientar la creación de una formulación estratégica, ya que comienza con el análisis de la situación, esto es, el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas y trabajar al mismo tiempo con las amenazas externas y las debilidades internas.

6.5.1 Estrategia de Fortalecimiento de Marca Conalvivienda En la gestión de las estrategias de marketing, éstas se suelen dividir o clasificar en estrategias destinadas a 4 aspectos o elementos de un negocio:

- Estrategias para el producto,
- Estrategias para el precio,
- Estrategias para la plaza (o distribución)
- Estrategias para la promoción (o comunicación).

Es el conjunto de elementos conocido como las 4Ps en donde se hace referencia al negocio en mención, cada una de las estrategias va enfocada a conseguir un valor significativo de acuerdo a la necesidad que tenga el negocio.

En el caso de CONALVIVIENDA y de acuerdo al fin establecido se establecerá la Promoción como la estrategia a desarrollar, se pretende con esta estrategia lograr el fortalecimiento de la marca de la cooperativa, y para ello se utilizará la publicidad como un componente clave de la promoción, la cual consistirá en

comunicar, informar, dar a conocer y recordar la existencia de la cooperativa a la comunidad del área metropolitana y a nivel nacional.

El objetivo de la cooperativa CONALVIVIENDA en el proceso de fortalecimiento de la marca CONALVIVIENDA es:

- Lograr posicionar y fortalecer la marca “CONALVIVIENDA” en los grupos objetivos – socios y comunidad.

6.5.2 Visibilidad comercial. El objetivo pretende que la marca CONALVIVIENDA se fortalezca en el grupo de usuario que han tendido alguna información o uso de un servicio por parte de la cooperativa, los socios que en su momento tuvieron una relación constante y directa; así mismo se dé a conocer y al mismo tiempo se posicione en el grupo objetivo de comunidad que convive en los proyectos desarrollados por CONALVIVIENDA para lograr una marca de recordación entendiendo y conociendo las necesidades de los grupos de interés cuando piensen en vivienda, construcción y servicio afines, y por último el grupo objetivo de posibles usuarios del área metropolitana y de otras zonas geográficas del país que conozcan la existencia de la cooperativa y los servicios ofrecidos por la misma. Para la implementación de la estrategia se hará uso de las siguientes tácticas de acuerdo al grupo objetivo, en lo relacionado con los socios la intención es que a partir de ellos se logre desarrollar la publicidad del Voz a Voz, fortaleciendo la marca al interior de la cooperativa de tal forma que se reviva el fervor por la acciones que desarrolla CONALVIVIENDA, haciéndolos partícipes de cada una de las actividades.

- Crear una calcomanía para ser instalada en los vehículos de los socios.
- Diseñar un calendario para el año 2016 en la cual se encuentre información relevante mes por mes.

- Diseñar una camiseta con el logo de la cooperativa y proporcionarla a todos los socios hábiles de la cooperativa.

En lo relacionado con el grupo objetivo comunidad cercana, que corresponde a las zonas en donde se han desarrollado proyectos de vivienda se establecerán tácticas para lograr dar a conocer la marca CONALVIVIENDA, propiciando el buen nombre de la cooperativa en lo que tiene que ver con la calidad y el bienestar de la comunidad, esta ausencia de marca se debe al desconocimiento de los habitantes del sector de los inicios de cada uno de los proyectos:

- Colocación de Vallas informativas en los sectores en los cuales la cooperativa CONALVIVIENDA ha participado en proyectos: Durante los años de existencia de la cooperativa se han desarrollado proyectos en el área de la comuna 17 de Bucaramanga.
- Patrocinar con uniformes a un equipo de futbol infantil que participe en un campeonato de futbol en alguna de las canchas de la comuna 17 de Bucaramanga.
- Participar en los eventos programados por las juntas de acción comunal en los barrios en donde se han desarrollado proyectos.
- Hacer una campaña de arborización y cuidado de un parque en la zona de influencia de la cooperativa.

Para iniciar el proceso de divulgación y presencia en el área metropolitana y a nivel nacional, se desarrollará la táctica de las redes sociales, con ello se pretende tener una interactividad con los potenciales clientes de la cooperativa, allí encontrarán la información más relevante de la cooperativa.

- Crear la página Web de la cooperativa que sea atractiva y dinámica, así mismo la presencia en las redes sociales, como son el Facebook, twitter, YouTube

6.5.3 Valoración de la estrategia de fortalecimiento de marca. Con el objetivo de brindar una aproximación en el tema de costos para la aplicación de la estrategia de fortalecimiento de marca, se presenta a continuación la descripción de las tácticas propuesta, asociadas de los costos que implicaría su puesta en marcha como se evidencia en la tabla 23.

6.5.3.1 Tácticas para los socios de la cooperativa

a - Diseñar una calcomanía para ser instalada en los vehículos de los socios: la calcomanía tendrá unas dimensiones de 15 de largo por 6 de ancho y llevara la siguiente leyenda, “CONALVIVIENDA – cooperativa nacional de la vivienda”, el fondo blanco y las letras de color verde.

b - Diseñar un calendario para el año 2016 en la cual se encuentre información relevante mes por mes: El calendario será tipo escritorio con las siguientes dimensiones 22.5cm x 16cm, en la parte superior llevara uno de los 8 valores en los cuales la cooperativa cree y su correspondiente significado, los otros 4 meses llevara mensajes relacionados con el cooperativismo, en la parte central será dividida en dos secciones, una de las cuales llevara el mes correspondiente y la otra una foto de las zonas de influencia de la cooperativa..

c - Diseñar una camiseta con el logo de la cooperativa y proporcionarla a todos los socios hábiles de la cooperativa: las camisetas serán en color blanco en algodón con cuello (tipo polo) con el logo de la cooperativa bordado en la parte izquierda superior en color verde, esta camiseta será utilizada en todas las actividades de la cooperativa.

Tabla 10. Valoración de táctica socios

| Grupo Objetivo | Tactica | Descripcion | Cant | Valor Unidad | Valor Total |
|------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|---------------------|
| Al Interior de la cooperativa - Socios - | 1 | Diseño e impresión de calcamonias de 15x6 cm en fondo blanco y latras color verde | 105 | \$ 2.200 | \$ 231.000 |
| | 2 | Impresión de 1000 unidades tipo escritorio | 1000 | \$ 3.000 | \$ 3.000.000 |
| | 3 | Camiseta y bordado logo cooperativa | 100 | \$ 23.000 | \$ 2.300.000 |
| INVERSION GRUPO OBJETIVO - SOCIOS | | | | | \$ 5.531.000 |

6.5.3.2 Tácticas para las zonas de influencia de la cooperativa

a - Colocación de Vallas informativas en los sectores en los cuales la cooperativa CONALVIVIENDA ha participado en proyectos: los barrios en los cuales la cooperativa tiene presencia con proyectos desarrollados son, Monterredondo, Héroes, Estoraques I, Prados del Mutis y la urbanización prados del mutis, se instalaran 5 vallas publicitarias de las siguientes dimensiones 1,80 mts de largo por 1,0 mts de ancho en la zonas verdes de los ingresos a cada una de las zonas mencionadas, llevaran el siguiente mensaje “ Conalvivienda participo en el mejoramiento de la calidad de vida con este proyecto de vivienda.”

b - Patrocinar con uniformes a un equipo de futbol infantil que participe en un campeonato de futbol en alguna de las canchas de la comuna 17 de Bucaramanga: La cancha de futbol Manzanares ubicada en prados del mutis realiza un campeonato de futbol infantil a mediados de año – periodo de vacaciones – y a través de la junta de acción comunal del barrio estoraques proporcionaremos 14 uniformes completos (camiseta, pantaloneta, medias y peto) debidamente marcados en camiseta y pantaloneta el nombre de Conalvivienda, con los colores blanco y verde

c - Participar en los eventos programados por las juntas de acción comunal en los barrios en donde se han desarrollado proyectos: se proporcionara una actividad a las juntas de acción comunal de los barrios Monterredondo y los Héroes, la actividad será en el mes de abril para la fiesta del niño y corresponderá en la entrega de bombas con el logo de Conalvivienda, un pinta caritas a los niños asistentes, helados y la función de una hora de payasos. En la tabla 2 se detalla la inversión de la táctica.

d - Hacer una campaña de arborización y cuidado de un parque en la zona de influencia de la cooperativa: el barrio la gran ladera, ubicado en la escarpa sur-occidental de la meseta de Bucaramanga será objeto de la campaña de arborización, con la ayuda de la corporación autónoma regional para la defensa de la meseta de Bucaramanga – CDMB – quien suministrara los 50 árboles para actividad, al finalizar la actividad se instalara dos vallas informativas de 50cm x 20 cm con la siguiente información “Conalvivienda contribuye con el mejoramiento del medio ambiente”

Tabla 11. Valoración tácticas comunidad

| Grupo Objetivo | Tactica | Descripcion | Cant | Valor Unidad | Valor Total |
|---------------------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|---------------------|
| Comunidad cercana Zonas de influencia cooperativa | 4 | Elaboracion e instalacion de vallas de 1,80 m X 1 m | 5 | \$ 300.000 | \$ 1.500.000 |
| | 5 | Confeccion y estampado de uniformes equipo futbol infantil, | 14 | \$ 25.000 | \$ 350.000 |
| | 6 | Actividad recreacional con participacion de 60 pinta caritas, 60 helados y una hora de animacion dirigida a los niños participantes, ademas de la entrega de 100 globos a niños y adultos | 2 | \$ 320.000 | \$ 640.000 |
| | 7 | Transporte, abono y siembra de 50 arboles | 1 | \$ 250.000 | \$ 250.000 |
| | 7 | Suministro de dos vallas informativas | 2 | \$ 100.000 | \$ 200.000 |
| INVERSION GRUPO OBJETIVO - COMUNIDAD | | | | | \$ 2.940.000 |

6.5.3.3 Tácticas presencia en redes sociales.

a - Crear la página Web de la cooperativa que sea atractiva y dinámica, así mismo la presencia en las redes sociales: Facebook, twitter, YouTube: En la redes sociales se iniciara con la presencia de la cooperativa en la web, para ello se tramitara el dominio www.conalvivienda.coop que no tienen costo durante los primeros 2 años, la creación de la página y su implementación en el dominio se llevara a cabo con una empresa del ramo. Las cuentas de Facebook, twitter, YouTube e Instagram llevaran la referencia Conalvivienda. En la tabla 3 se resumen las inversiones de la táctica de presencia en redes sociales.

Ya se inició el proceso de solicitud del dominio <http://www.nic.coop/WHOIS/>

Tabla 12. Valoración Táctica redes sociales

| Grupo Objetivo | Tactica | Descripcion | Cant | Valor Unidad | Valor Total |
|-------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------|------|--------------|---------------------|
| Presencia a nivel regional - Nacional e Internacional | 8 | Solicitud dominio | 1 | \$ - | \$ - |
| | 8 | Creacion Pagina Web | 1 | \$ 220.000 | \$ 220.000 |
| | 8 | Creacion perfiles facebook - Twitter - you tube | 1 | \$ 80.000 | \$ 80.000 |
| | 8 | Alojamiento de la pagina Web + 10 cuentas de correo | 2 | \$ 450.000 | \$ 900.000 |
| | 8 | Capacitacion manejo pagina Web | 1 | \$ 100.000 | \$ 100.000 |
| | | INVERSION GRUPO OBJETIVO - REGIONAL | | | \$ 1.300.000 |

Con la implementación de las tácticas mencionadas se pretende mejorar la recordación de la marca Conalvivienda, la presencia de la cooperativa en las zonas de influencia, llevara a que la población que las habita reconozca el nombre Conalvivienda, la táctica en los socios pretende despertar el sentimiento de pertenencia y apropiación por la cooperativa, la táctica de presencia en las redes sociales tiende a reforzar las dos tácticas anteriores y garantizar la presencia de la cooperativa en el mundo interactivo.

La inversión total de la estrategia propuesta para el fortalecimiento de marca de Conalivienda, se puede ver reflejada en la siguiente tabla.

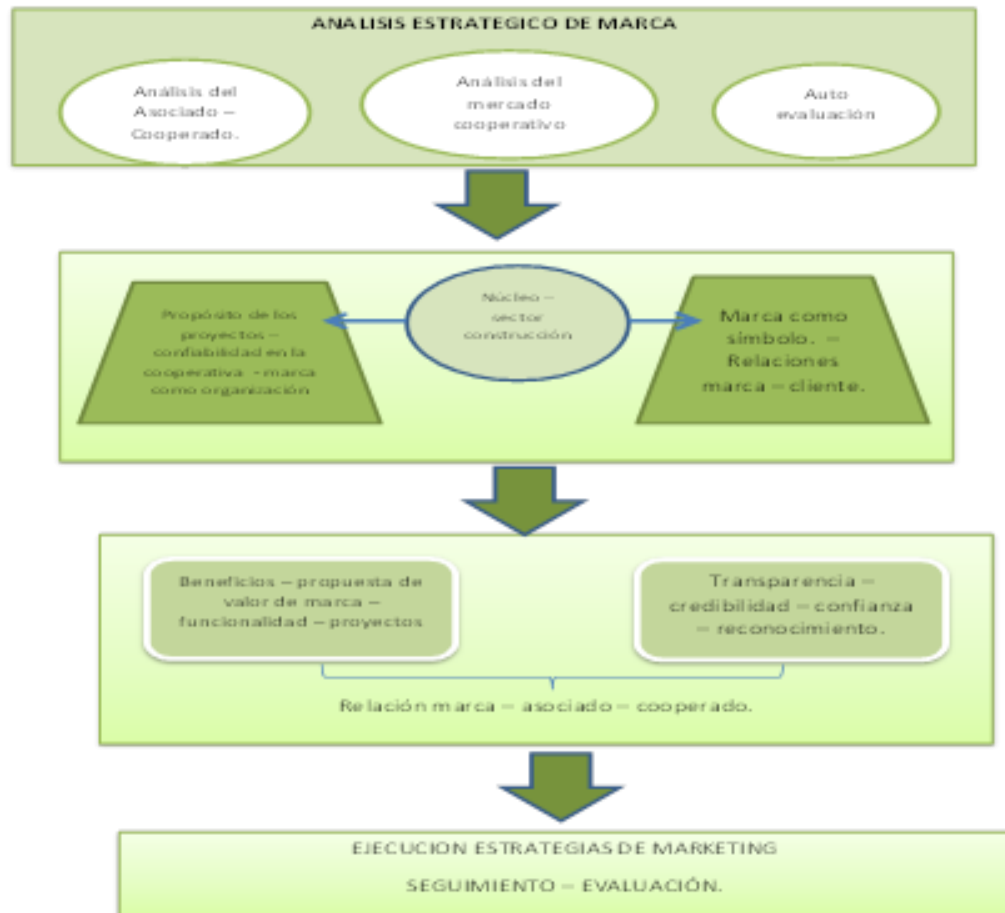
Tabla 13. Inversión total

| GRUPO OBJETIVO | Inversion Fortalecimiento de Marca |
|--------------------------------------|-------------------------------------------|
| INVERSION GRUPO OBJETIVO - SOCIOS | \$ 5.531.000,00 |
| INVERSION GRUPO OBJETIVO - COMUNIDAD | \$ 2.940.000,00 |
| INVERSION GRUPO OBJETIVO - REGIONAL | \$ 1.300.000,00 |
| | \$ 9.771.000,00 |

Como medida para revisión del impacto de la estrategia de fortalecimiento de marca se sugiere en un tiempo prudencial de 6 meses, realizar una encuesta en las mismas zonas de influencia donde se realizó la anterior encuesta del trabajo de aplicación, para medir la recordación de marca y reconocimiento de la misma.

Con esta estrategia promoción y con ayuda de las tácticas de publicidad se logrará fortalecer en todos los frentes la marca CONALVIVIENDA para poder así establecer un vínculo más directo y estrecho con todos los grupos de interés de la cooperativa. Por todo lo anterior se pretende dar cumplimiento al modelo estratégico de la recordación de marca que consiste como se evidencia en la figura 20, esta consiste en que una vez se direcciona la aplicabilidad de las opciones publicitarias de comunicación propuestas en este proyecto, la cooperativa debe adoptar como se muestra en la figura 18. el análisis, evaluación y seguimiento de la marca impulsada, para dar así un monitoreo de la eficiencia de la comunicación y la percepción de la marca en las personas de la ciudad de Bucaramanga.

Figura 18. Modelo para planear la identidad de marca.



7. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL QUE AYUDE A LA MEDICIÓN DE GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CONALVIVIENDA.

El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplán y David Norton en 1992³³, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa.

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplán y Norton³⁴ son:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Procesos Internos.
- Aprendizaje y crecimiento.

En ocasiones se define que la característica fundamental del Cuadro de Mando Integral, es la combinación de indicadores financieros y no financieros, ésta es una característica importante, pero no la más relevante.

³³ KAPLAN Robert S. y NORTON. David P. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. En línea. Consultado en mayo de 2015. Disponible en: <http://www.leadersummaries.com/resumen/como-utilizar-el-cuadro-de-mando-integral>

³⁴ Ibíd.

7.1 MAPA ESTRATEGICO.

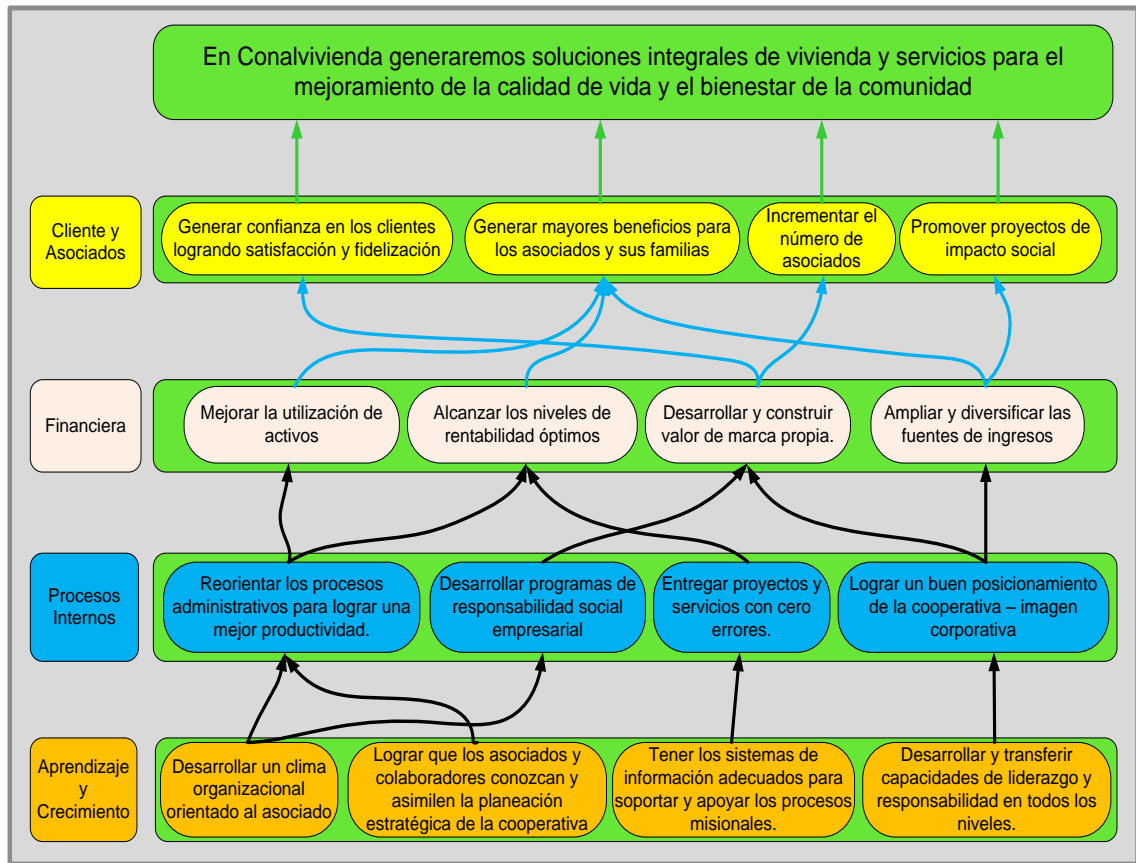
Es un modelo grafico en el cual se plasman los objetivos estratégicos dentro de cada perspectiva en estudio con sus respectivas conexiones de causalidad, el permite visualizar las conexiones existentes entre objetivos estrategicos y con base en él se desarrollar el cuadro de mando integral.

Para dar una mejor explicacion a través de la figura 21, se presentan los objetivos estrategicos para cada una de las perspectivas Aprendizaje y crecimiento, Procesos internos, Financiera y la del cliente, en ella estan inmersos los parametros que deben jalonar y hacer cumplir la mision de CONALVIVIENDA.

7.1.1 Objetivos Estratégicos Los objetivos fueron establecidos de acuerdo a las perspectivas del cuadro de mando integral, dichos objetivos fueron discutidos con el consejo de administracion, dando prioridad a aquellos que son fundamentales para cumplir con la mision y la mega estrategia de Conalvivienda, estos objetivos son la base para la construccion del mapa estrategico de la cooperativa y por consiguiente su medicion atraves del Cuadro de mando integral.

Basados en los resultados de los análisis de diagnóstico de la cooperativa, se realizó un ejercicio para establecer los objetivos estratégicos que permitirán determinar los logros que la cooperattiva quiere alcanzar durante los próximos cinco años (2015 – 2020) -para ser consistentes con la orientación y propósitos estratégicos definidos en la misión.

Figura 19. Mapa estratégico CONALVIVIENDA



Una vez generados y diseñados los objetivos estratégicos, se inicia el diseño del cuadro de mando integral propuesto para cumplir la misión de la cooperativa, con el fin de determinar el propósito de cada uno, que indicador pertenece a cada uno, cual es su descripción y en que consiste, para luego definir las metas y responsables, dejando claro la orientación de cada uno de los objetivos estratégicos en cada perspectiva.

7.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

| CUADRO DE MANDO INTEGRAL - CONALVIVIENDA | | | | | |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ago-15 | | | | | |
| NO. | PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESTRATEGICOS | PROPOSITO OBJETIVOS | NOMBRE - INDICADOR (MEDIO) | DEFINICION DEL INDICADOR |
| 1 | D e l c l i e n t e y a s o c i a d o | Generar confianza en los clientes logrando satisfaccion y fidelizacion | Lograr referidos - incremento de asociados - | Crear encuestas de satisfaccion con base en la propuesta de imagen corporativa | Medir la satisfaccion de clientes y asociados. |
| 2 | | Generar mayores beneficios para los asociados y clientes | Mejoramiento del portafolio de servicios | Asesorias inmobiliarias | Numero de asesorias en servicios inmobiliarios |
| 3 | | | | Solicitudes de credito de asociados | Numero de solicitudes de creditos aprobadas / numero total de solicitudes de credito |
| 4 | | | | Convenios con terceros - ampliacion portafolio de servicios para asociados y clientes | Numero de convenios (Convenio con imebu - capacitacion en cooperativismo - cultura organizacional - proteccion del medio ambiente. Manualidades - gimnasia adultos mayores, Convenios inderbu -Parques recreativos Recrear - cursos de natiacion asociados conalvivienda. o Convenios con agencias de viajes para turismo - paquetes promocionales para conalvivienda - asociados y familias.) obtenidos con otras entidades que generen beneficios a los asociados y clientes |
| | | | | 5 | Incrementar el numero de asociados |
| 6 | | Promover proyectos de impacto social | Contribuir al mejoramiento de calidad de vida | Responsabilidad social empresarial | Numero de asociados que aportan a proyectos de impacto social |
| 7 | F i n a n c i e r a | Mejorar la utilizacion de activos | Mejorar la productividad de los proyectos de inversión. | Uso optimo de activos | Rotacion de activos ventas / activos totales |
| 8 | | Alcanzar los niveles de rentabilidad optimos | Mejorar y procurar un optimo control en el manejo de recursos económicos y financieros de la empresa. | Indicadores de rentabilidad | % de Rentabilidad del Capital Promedio, % Rentabilidad de los Activos Promedio, Ingresos Financieros / Activos Productivos (%), Ingresos Operacionales brutos / Activos promedio (%), Activos Productivos / Activos Totales (%). |
| 9 | | Desarrollar y construir valor de marca propia | Posicionarse en el mercado local | Imagen marca vs ventas | Costo de implementacion de marca/Ventas (inversion de marketing / ventas logradas) |
| 10 | | Ampliar y diversificar las fuentes de ingresos | Evitar depender de una sola fuente - mayores horizontes financieros | Cumplimiento en el recaudo de cartera y analisis de nuevos ingresos. | Indicadores de cartera Deudores morosos / total de creditos asignados. - Indice de morosidad total de cartera en mora / total de saldo en cartera Porcentaje de incremento de ingresos = Valor total de nuevos ingresos/ Total de ingresos *100 |

| | | | | | | |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11 | p r o c e s o s i n t e r n o s | Reorientar los procesos administrativos para lograr mejor productividad | La eficacia se refiere a los fines: los objetivos y resultados por alcanzar | Identificar los procesos claves dentro de la cooperativa | Numero de procesos diseñados, creados y documentados - Numero de procesos incumplidos/ total de procedimientos del proceso. | |
| | | | | Crear y diseñar manuales de procedimientos documentados | Numero de procesos y procedimientos documentados y verificados | |
| | | | Diseñar manual de funciones de | Numero de cargos caracterizados y | | |
| 12 | | Desarrollar programas de responsabilidad social empresarial | La conciencia social del líder y su deseo de hacer un aporte a la sociedad | Proyectos apoyados | Numero de campañas de arborización que participa la cooperativa -Numero de equipos de futbol infantil patrocinados por conalvivienda Numero de campañas adoptadas limpiaton de parques infantiles. Numero de apadrinamientos de casas de bienestar social. | |
| 13 | | Entregar proyectos y servicios con cero errores | Lograr la calidad total en los proyectos y servicios ofrecidos por la cooperativa | Productividad | Número de correcciones al diseño verificadas en un periodo de tiempo o condiciones pre-establecidas % Pérdidas de concreto, %Pérdidas de acero, %Pérdidas de ladrillo. % errores en Diseño vs Total de especificaciones tecnicas verificadas | |
| Calidad en la construcción civil | | | | Número de reclamos por unidad de vivienda. Porcentaje de clientes insatisfechos Número de modificaciones del proyecto con relación al proyecto original Número de errores o falta de detalles del proyecto Numero de clientes satisfecho por proyecto o servicio entregado. | | |
| 14 | | Lograr un buen posicionamiento de la cooperativa - imagen corporativa | La comunicación integral - identidad corporativa. | Cultura organizacional | Caracterización de procesos - sensibilización de los mismo con respecto a la Cultura y clima organizacional | |
| 15 | | A p c r r e e n c d i m z i a e j n e t o y | Desarrollar un clima organizacional orientado al asociado | Desarrollo del sentido de pertenencia proyeccion de una identidad cooperativa | Capacitaciones en clima organizacional | Numero de colaboradores y asociados capacitados, en cultura organizacional y sentido de pertenencia. |
| 16 | | | lograr que asociados y colaboradores conozcan y asimilen la planeacion estrategica de la cooperativa | Permite identificar el direccionamiento y que sea de comun conocimiento para lograr las metas propuestas. | Encuesta de recordacion de la planeacion estrategica de la cooperativa Diseño de actividades ludicas - construyendo aprendiendo la planeación estratégica de conalvivienda. | Nivel de conocimiento de la planeacion estrategica. Numero de actividades ludicas estrategicas. |
| 17 | | | Tener los sistemas de informacion adecuados para soportar y apoyar los procesos misionales | Ayuda a tomar las decisiones correctas | Inversion en equipos y tecnologia para el desarrollo de tareas. | Numero de programas licenciados adquiridos. Numero de equipos de computo actualizados adquiridos. Numero de personal capacitado en el manejo de nuevas aplicaciones |
| 18 | Desarrollar y transferir capacidades de liderazgo y responsabilidad en todos los niveles. | | Lograr a traves del liderazgo movilizar la cooperativa hacia su estrategia | Numero de capacitaciones en liderazgo y responsabilidad | Mide los proyectos misionales alcanzados | |

El cuadro de mando integral ayuda a direccionar el desempeño general frente a un plan estratégico, es una etapa fundamental en la gestión empresarial y los procesos de administración que se direccionen, pues, aunque una empresa cuente con una perspectiva misional empresarial optima, no podrá determinar su capacidad interna sino cuenta con un mecanismo eficiente de medición que ayude a cumplir sus objetivos y planes estratégicos.

Con base en lo anterior, la alineación de la planificación y la gestión se realiza por medio del Cuadro de Mando Integral, esta herramienta brinda alternativas a una organización que tiene problemas para comunicar la estrategia o para priorizar la información y los proyectos, un CMI puede ser extremadamente útil. De acuerdo al direccionamiento estratégico utilizado en este trabajo, a continuación presentamos el Cuadro de Mando Integral resultado de las reuniones con los asociados de CONALVIVIENDA, como se indicó anteriormente:

En este cuadro, se muestran los objetivos estrategicos para cada una de las perspectivas, la principal de ella y en la cual se basa la estrategia y vision es la perspectiva cliente y asociado, las metas son proyectadas para comenzar a ejecutarse desde el año 2016, dando a conocer y sensibilizando a los asociados de Conalvivienda desde el presente año 2015, esto en aras de ir construyendo un modelo gerencial que le permita a la cooperativa ser mas competitiva y brindar mejores condiciones y servicios a clientes y asociados, asi mismo se crea en el nivel de seguimiento la semaforizacion para determinar la efectividad de los indicadores y las metas a cumplir, asi como las diferentes alarmas si estas no son cumplidas.

7.2.1 Cuadro de mando integral – Conalvivienda – Caracterizado –Metas+-.

| CUADRO DE MANDO INTEGRAL - CONALVIVIENDA - CARACTERIZACION - METAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|--------------------|------|--------------------|-----|-----|-----|------|---------------|------|------|------|-----------------------------------|---------------------|----|--|--|
| ago-15 | | INDICADOR | DEFINICION DEL INDICADOR | Unidad | Frecuencia | Responsable | Meta | Metas y resultados | | | | | Metas futuras | | | | | SEGUIMIENTO CONTROL | | | |
| NO. | PERSPECTIVA | | | | | | | TI | TII | TIH | TIV | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Σ metas y resultados trimestrales | | | | |
| 1 | Del cliente y asociado | Crear encuestas de satisfacción con base en la propuesta de imagen corporativa | Medir la satisfacción de clientes y asociados. | % | Trimestral | Gerente | 100% | | | | | | | | | | | | 0% | | |
| 2 | | Asesorías inmobiliarias | Numero de asesorías en servicios inmobiliarios | # | mensual | Gerente | 20% | | | | | | | | | | | | 0% | | |
| 3 | | Solicitudes de credito de asociados | Numero de solicitudes de creditos aprobadas / numero total de solicitudes de credito | # | mensual | Gerente | 15% | | | | | | | | | | | | 0% | | |
| 4 | | Convenios con terceros - ampliacion portafolio de servicios para asociados y clientes | Numero de convenios obtenidos con otras entidades que generen beneficios a los asociados y clientes | # | Trimestral | Gerente | 100% | | | | | | | | | | | | 0% | | |
| 5 | | Referidos | Cientes nuevos referidos/ total de clientes nuevos. | % | Trimestral | Gerente | 20% | | | | | | | | | | | | 0% | | |
| 6 | | Responsabilidad social empresarial | Numero de asociados que aportan a proyectos de impacto social | # | Trimestral | Gerente | 15% | | | | | | | | | | | | 0% | | |
| 7 | Financiera | Uso optimo de activos | Rotacion de activos ventas / activos totales | % | mensual | Gerente - Contador | 80% | | | | | | | | | | | | 0% | | |
| 8 | | Indicadores de rentabilidad | % de Rentabilidad del Capital Promedio, % Rentabilidad de los Activos Promedio, Ingresos Financieros / Activos Productivos (%), Ingresos Operacionales brutos / Activos promedio (%), Activos Productivos / Activos Totales (%). | % | mensual | Gerente - Contador | 100% | | | | | | | | | | | | 0% | | |
| 9 | | Imagen marca vs ventas | Costo de implementacion de marca/Ventas (inversion de marketing / ventas logradas) | % | mensual | Gerente - Contador | 30% | | | | | | | | | | | | 0% | | |
| 10 | | Cumplimiento en el recaudo de cartera | Indicadores de cartera Deudores morosos / total de creditos asignados. - Indice de morosidad total de cartera en mora / total de saldo en cartera | % | mensual | Gerente - Contador | 100% | | | | | | | | | | | | 0% | | |

8. CONCLUSIONES

El formular un plan estratégico para la cooperativa nacional de vivienda CONALVIVIENDA que reuniera las estrategias y direccionamientos requeridos para incentivar su reorganización no fue una tarea fácil, máxime, que no se contaba con un conocimiento previo por parte de los miembros de la cooperativa, sin embargo, se cumplió, así como determinar la situación que hoy por hoy la representa aplicando los conocimientos adquiridos en la maestría para el desarrollo del presente proyecto, de igual forma, la cooperativa CONALVIVIENDA, maneja un modelo gerencial empírico, sin tener en cuenta sus clientes tanto internos como externos, dejando a un lado el propósito empresarial con el cual toda empresa encamina sus estrategias y sus funciones. Sin duda es imperioso que se asuman cambios importantes en este modelo gerencial y se reorganice la orientación misional de la cooperativa.

De igual forma al realizar el estudio del entorno, se encontraron algunos factores importantes que tuvieron bastante injerencia en el cumplimiento del segundo capítulo de la investigación, toda vez que se no existía una relación entre la misión de la empresa y los objetivos y visión organizacional, careciendo de una planeación estratégica que direccionara la gerencia para afrontar contratiempos financieros, buscando establecer políticas económicas que le ayudaran a la empresa a apalancar los cambios existentes en el entorno. Así mismo, se establecieron las correcciones la nueva misión y visión, así como los valores corporativos fundamentales para la cooperativa, planes de mejora para permitir una mejor división del trabajo y evitar con ello reprocesos administrativos y logísticos.

De igual forma, nada servirá si los objetivos no son conocidos en todos los niveles de la cooperativa, ya que el formularlos y medirlos permitirá un mejor compromiso enfocado al sentido de pertenencia de los asociados y colaboradores, al tiempo que deben desplegarse junto con la estrategia para que sean de conocimiento por todas las personas en todas sus áreas, buscando la orientación siempre en la dirección trazada por la estrategia.

Para consolidar el futuro de las cooperativas es recomendable iniciar desde ahora, y con ayuda de la Superintendencia Solidaria, campañas dirigidas al sector educativo primario y universidades, sobre la importancia de estas instituciones como formas de desarrollo económico social, por ello, al formular un diseño y formulación de un plan estratégico para la empresa CONALVIVIENDA de la ciudad de Bucaramanga, se pretende que ésta le permitirá diseñar estrategias gerenciales para lograr consolidar su crecimiento y sostenibilidad en nuevos nichos de mercados si es adoptado, así mismo, se creó un cuadro de mando integral que explica los indicadores, responsables, metas y tiempos con actividades para lograrlos.

Al realizar el diagnóstico del estado actual de la cooperativa, la realidad gerencial por la cual atraviesa la cooperativa es difícil, al no poseer una estructura de procesos documentados y registros que soporten la actividad, sumando que no existe la construcción de una misión y visión que oriente a los asociados en su objetivo empresarial, esta queda desprovista de elementos, herramientas y estrategias que la permitan competir en el mercado, así mismo, no hay un orden para determinar los proyectos requeridos y hay falencias significativas en la toma de decisiones gerenciales que impulsen la cooperativa a aprovechar las oportunidades del mercado para crecer, como se evidencia en la espina de pescado que resume las oportunidades de mejora dentro de los procesos de Conalvivienda.

Al definir las políticas administrativas y financieras, se pretende que la cooperativa adopte las mejores alternativas de mejoramiento impulsando con ello el crecimiento y la productividad de la misma, en aras de mitigar los errores del pasado y orientar el crecimiento a un mejor entendimiento de las necesidades de clientes y asociados, esto a su vez fidelizara la estrategia generada para el fortalecimiento de la marca Conalvivienda en la ciudad de Bucaramanga.

De igual forma, todo el análisis estratégico, se desarrolló y condense en un cuadro de mando integral, soportado en un plan estratégico que permitiera definir planes a seguir para incursionar y fortalecer los nichos de mercados en la región , dando como resultado la creación de los objetivos estratégicos, indicadores, metas, responsables y sobre todo potenciales resultados, que se enmarcan en el aumento de las ventas, la organización de la empresa, la reingeniería de procesos y perfeccionar el servicio ofrecido a través de la calidad de los proyectos constructivos a futuro.

Todo lo anterior permitió como profesional aplicar los conocimientos adquiridos en la maestría en gerencia de negocios M.B.A, identificando desde los referentes teóricos, las metodologías que debían ser aplicadas para efectuar correctamente los análisis estratégicos, así como las herramientas gerenciales para dar una orientación real al plan estratégico propuesto para CONALVIVIENDA.

9. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los diferentes análisis estratégicos realizados a la gestión de CONALVIVIENDA, se pudo establecer que existe la necesidad de reorientar las políticas de la cooperativa, integrar los procesos a una estrategia innovadora en pro de un crecimiento empresarial y en fundamentar correctamente en términos de administración las actividades propias para el sector constructivo, para lo cual se sugiere:

1. Es necesario e importante que CONALVIVIENDA implemente y desarrolle el plan estratégico propuesto en el presente documento, con el ánimo que genere expectativas de competitividad, lo que hace necesario responder a los constantes cambios del entorno que centre sus indicadores en el cumplimiento de metas y objetivos.
2. De igual forma, para hacer un seguimiento y control de lo planeado, se requiere que la junta directiva de asociados de CONALVIVIENDA, vea esta planeación estratégica como una inversión a corto, mediano y largo plazo y no como un gasto para un análisis de mercadeo.
3. Es fundamental la adopción de programas de capacitación sobre fundamentación administrativa, planeación estratégica y cultura organizacional, permitiendo con ello impartir los conocimientos requeridos para la ejecución de las políticas planteadas en el plan estratégico.
4. Se recomienda así mismo, asignar un comité de estrategias que haga el seguimiento del cumplimiento de las tareas y metas propuestas para CONALVIVIENDA.

5. Se sugiere que se realicen informes de gestión, seguimiento y control a las estrategias propuestas, en periodos mensuales, semanales y anuales, así mismo, será indispensable que la responsabilidad de este cumplimiento de actividades estratégicas pertenezca al presidente de la junta de asociados de CONALVIVIENDA apoyado por los asociados de la misma, brindando con ello sentido de pertenencia y verificaciones de cumplimiento.

6. Por último es imperioso gestionar con la cooperativa CONALVIVIENDA alternativas de servicios inmobiliarios diversificando con ello, la oportunidad de mejora detectada en el plan estratégico.

BIBLIOGRAFÍA

AAKER. David A .El éxito de tu producto está en la marca. México: Prentice Hall, 1996

ALCALDÍA DE BUCARAMANGA. Bucaramanga en la senda del equilibrio social.. [En línea] Disponible en: <http://www.bucaramanga.gov.co/documents/PlanDeGobierno.pdf>

ARAGÓN, A. Y BAÑOS A. Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las PYMES del estado de Veracruz. Revista Contaduría y Administración. No 216. Mayo-Agosto de 2006. México.

CEBALLOS Miguel Y MARTIN Gerard. Participación y fortalecimiento institucional a nivel local Colombia. Editorial la CEJA. Bogotá. 2001.

CHAPMAN, Alan. Análisis DOFA y análisis PEST. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. [En línea] Consultado en junio de 2015. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>

COMPITE. Indicadores de Santander. [En línea] Consultado en junio de 2015. Disponible en: <http://www.compitem360.com/getattachment/2672153a-5894-4a87-9577-dd0d3f63587e/Indicadores-economicos-de-Santander-Diciembre-de-2;.aspx>

CONALVIVIENDA. Informes de gestión. 2014.

DANE. Principales resultados del PIB. [En línea] Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_IIItrim14_.pdf

DERECK F. Abell. Administración mediante estrategias duales. Printing hall. 2010. Págs. 292.

FERNÁNDEZ DE LARA Martin, Desarrollo de un plan estratégico MC Graw Hill, México, 1998.

FERNÁNDEZ S., María Eugenia. Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana. Revista de Ciencias Sociales v.XII n.2 Maracaibo ago. 2006.

GOBERNACION DE SANTANDER. Plan estratégico Gubernamental. Documento público. [En línea] Disponible en: <http://santander.gov.co/plan/>

HALTEN, K. J. citado por Morrisey, George. ... de investigación, innovación, desarrollo, III Simposio Iberoamericano de Investigación. Cuba, 2000.

IMPACTO DE LA CRISIS MUNDIAL EN COLOMBIA. Blog investigativo [En línea] Disponible en: <http://www.zonaeconomica.com/jeisonandres/impacto-crisis-mundial-colombia>

INFOVIEWS. Concepto de Balanced ScoreCard. [En línea] Consultado en enero de 2015. Disponible en: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

INSTITUTO DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL Y REFORMA URBANA DEL MUNICIPIO DE BUCARAMANGA. Programas y proyectos [En línea] Disponible en: <http://www.invisbu.gov.co/nuestra-gestion/programas-y-proyectos>

KAPLAN Robert S y. NORTON. David P Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. [En línea]. Consultado en mayo de 2015. Disponible en: <http://www.leadersummaries.com/resumen/como-utilizar-el-cuadro-de-mando-integral>

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy.", California Management Review 39. 1996

KOTLER. Philip Fundamentos de mercadotecnia, Segunda Edición, México. Editorial Prentice Hall.1991, Pág. 57

MINISTERIO DE VIVIENDA Listado de proyectos. [En línea] Consultado en abril de 2015. Disponible en: <http://www.100milviviendasgratis.gov.co/publico/Default.aspx>

MINTZBERG, H., QUINN, J. Y VOYER, j El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos Business & Economics. México: Prentice-Hall. 1997 pp 24 -28

PARADA, Pascual. Análisis PESTEL. En línea. Consultado en marzo de 2015. Disponible en: <http://www.pascualparada.com/tag/marketing/>

PORTAFOLIO.COM. Sector de la construcción, motor del crecimiento de la economía. [En línea] Consultado en junio de 2015. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/sector-construccion-motor-crecimiento-economia>

PORTER, Michael E. La Ventaja Competitiva De Las Naciones. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina, 1991.

SAC Regulación economía solidaria. [En línea] Consultado en marzo de 2015. Disponible en: <http://www.sac.org.co/es/ambito-juridico/leyes/119-no-454-de-1998-regulacion-de-economia-solidaria.html>

SERNA GÓMEZ. Humberto. Planeación estratégica. Bogotá. Legis Editores. 1994. Pág., 17-18.

SERNA. Humberto Gerencia Estratégica. Planeación y gestión. – Teoría y metodología. Santa fe de Bogotá. 3R Editores. 1997. P 17.

SLIDE SHARE Marco teórico – legal de las cooperativas. [En línea] Consultado en marzo de 2015. Disponible en: <http://es.slideshare.net/JulioArturoRenteraRondoy/marco-teorico-legal-de-las-cooperativas>

SOOKSAN Kantabutra Y GAYLE C. Avery. El poder de la visión: declaraciones que Resuenan" Journal of Business Strategy, Vol 31, 2010

STEINER, George. A. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México. Continental. 1983. Página 21.

VALLEJO MEJÍA, P. Competencia y Estrategia Empresarial, Pontificia Universidad Vargas Leyva, Ruth. 2003.

WALKER Orville. BOYD Harper, MULLINS, Jhon & LARRECHE, Jean-Claude. Marketing estratégico. 4 ed. México: McGraw-Hill. 432 p

ANEXOS

Anexo A Encuesta de reconocimiento de marca.

ENCUESTA DE RECONOCIMIENTO DE MARCA

Numero de Encuesta _____

1. Conoce usted la cooperativa nacional de la vivienda CONALVIVIENDA.

| | |
|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | SI |
| <input type="checkbox"/> | NO |

Si la respuesta fue afirmativa por favor responda las siguientes preguntas.

2. Como se enteró de la existencia de la Cooperativa CONALVIVIENDA

| | |
|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Familiar |
| <input type="checkbox"/> | Amigo |
| <input type="checkbox"/> | Publicidad |
| <input type="checkbox"/> | Usuario |
| <input type="checkbox"/> | Comentario |

3. Que Espera de la Cooperativa CONALVIVIENDA en materia de vivienda y servicios.

| | |
|--------------------------|-----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Venta de lotes urbanizables |
| <input type="checkbox"/> | Programas de Vivienda de interés social |
| <input type="checkbox"/> | Asesoría en construcción |
| <input type="checkbox"/> | Venta de materiales construcción |
| <input type="checkbox"/> | Servicios Inmobiliarios |
| <input type="checkbox"/> | Préstamo de Dinero |

Anexo B Encuesta Valores CONALVIVIENDA

Encuesta Valores CONALVIVIENDA

Numero de encuesta _____

Del siguiente listado de valores, escoja 7 valores que usted considere debe identificar la cooperativa.

- | | | |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------|
| 1. Disciplina. | 2. Autocritica | 3. Proactividad |
| 4. Perseverancia | 5. Calidad | 6. Pasion |
| 7. Responsabilidad | 8. Aprendizaje | 9. Servicio |
| 10. Transparencia | 11. Justicia | 12. Ética |
| 13. Seguridad | 14. Trabajo | 15. Libertad |
| 16. Comunicación | 17. Optimismo | 18. Innovación |
| 19. Solidaridad | 20. Generosidad | 21. Liderazgo |
| 22. Legalidad | 23. Respeto | 24. Compromiso |
| 25. Confianza | 26. Credibilidad | 27. Eficacia |
| 28. Igualdad | 29. Fiabilidad. | 30. Verdad |
| 31. Dignidad | 32. Lealtad | 33. Honestidad |
| 34. Integridad | 35. Trabajo en equipo | |
| 36. Disponibilidad al cambio. | | |

Escriba los 7 Valores.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____