

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA IMPLEMENTAR UN PLAN DE
NEGOCIOS EN MATERIA DE VIVIENDA EN EL INSTITUTO
FINANCIERO DE DESARROLLO DE SANTANDER (IDESAN)**

Yazmín Vera Peña

IDESAN



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
POSGRADO EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2009**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA IMPLEMENTAR UN PLAN DE
NEGOCIOS EN MATERIA DE VIVIENDA EN EL INSTITUTO
FINANCIERO DE DESARROLLO DE SANTANDER (IDESAN)**

Yazmín Vera Peña

**Trabajo de grado para obtener el título de
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**Director
Docente. Néstor Ortiz**

I D E S A N



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
POSGRADO EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2009**

"Hay que buscar oportunidades, promocionando la creatividad en todos los niveles de la empresa" Pedro Nueno.

AGRADECIMIENTOS

Antes que a todos quiero agradecer a DIOS por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesite y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida.

Toda mi gratitud para Tulio Tamayo por creer en mi.

Un agradecimiento sincero para todos los funcionarios de IDESAN por su colaboración y apoyo en la realización de este trabajo.

Agradezco la paciencia de mi director y sus orientaciones en la realización de esta monografía.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mis padres, por apoyarme en todo momento, por sus consejos y por todo lo que me han dado en la vida.

TABLA DE CONTENIDO

	PAGINA
INTRODUCCION	1
OBJETIVOS	2
Capitulo 1	3
PLAN ESTRATEGICO 2009-2011	
1.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	3
1.2 CADENA DE VALOR	7
1.3 CADENA DEL SERVICIO	8
1.4 MISIÓN	8
1.5 VISIÓN	8
1.6 VALORES	8
1.7 ALINEACIÓN A LAS POLÍTICAS PUBLICAS PLAN DESARROLLO SANTANDER INCLUYENTE	9
1.8 POLÍTICA INSTITUCIONAL	9
Capitulo 2	17
POLITICA DE VIVIENDA	
2.1 PRESENTACIÓN	17
2.2 POLÍTICA DE VIVIENDA	19
2.2.1 Política Nacional	19
2.2.2 Política Departamental	20
2.2.3 Desarrollo de la política de Vivienda	22
2.2.4 Instrumentos de la Gestión de la política de Vivienda	23
2.2.5 Esquema operativo para el desarrollo de la política de Vivienda	23
2.2.6 Conformación del fondo Rotatorio de Vivienda	24
2.2.7 Conformación del Banco de Materiales	24

Capítulo 3	26
LINEA DE NEGOCIOS DE VIVIENDA DE INTERES SOCIAL	
3.1 ANÁLISIS DEL MERCADO	27
3.1.1 Stock	27
3.1.2 Flujo Anual	27
3.1.3 Proyecciones DNP (2005). Visión Colombia, II Centenario: 2019	27
3.1.4 Perspectivas	28
3.1.5 Metas del plan nacional de desarrollo	29
3.2 NUESTRA OPORTUNIDAD DE ENTRAR EN EL NEGOCIO	32
3.2.1 Interpretación del diagnostico	32
3.2 NUESTRO PRODUCTO Y SERVICIO	34
3.3 LOS PUNTOS FUERTES DE LA COMPAÑÍA	34
3.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	35
3.5 ESTRATEGIA Y OBJETIVO COMERCIAL	38
3.5.1 Objetivo de Calidad	38
3.5.2 Objetivo de la gestión comercial y de mercadeo	38
Capítulo 4	42
LINEA DE NEGOCIOS DE VIVIENDA DE INTERES SOCIAL- ORGANIZACIÓN DEL RECURSOS HUMANO	
4.1 ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO	42
4.1.1 Estructura administrativa actual	42
4.1.2 Subgerencia de Planeación	43
4.1.3 Subgerencia Administrativa y Financiera	43
4.1.4 Subgerencia de proyectos	43
Capítulo 5	39
LINEA DE NEGOCIOS DE VIVIENDA DE INTERES SOCIAL- INVERSIONES E INFRAESTRUCTURA	
5.1 INVERSIONES	47
5.1.1 Equipo inmobiliario	47
5.1.2 Equipo computo	47
5.1.3 Aire acondicionado	47
5.1.4 Equipo de comunicaciones	47

Capítulo 6	50
LINEA DE NEGOCIOS DE VIVIENDA DE INTERES SOCIAL- PLAN FINANCIERO Y ECONOMICO	
6.1 DETERMINACIÓN DE PROYECCIONES DE ESTADOS FINANCIEROS	50
6.1.1 Condición actual de los pasivos	54
6.1.2 Condición futura de los pasivos	54
6.1.3 Condición actual del activo fijo denominado deudores	55
6.1.4 Condición futura de activo fijo corriente denominado deudores	55
6.1.5 Condición Actual de Activo Fijo No Corriente	55
6.1.6 Análisis de los ingresos	56
6.2 ANÁLISIS DE RAZONES	65
6.3 FLUJO DEL EFECTIVO	66
6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO	67
6.5 VARIACIONES DEL ESTADO DE RESULTADOS Y DEL BALANCE CON VIVIENDA Y SIN VIVIENDA	68
Capítulo 7	72
PROPUESTA DE DISEÑO PARA LA APLICACIÓN DE LA POLITICA DE VIVIENDA	
7.1 DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE VIVIENDA (INVISANTANDER)	73
7.1.1 Uso del sistema	74
7.1.2 Contenido	75
7.1.3 Fase de análisis	76
7.1.4 Aspectos metodológicos	76
7.1.5 Fase de diseño	79
7.1.6 Tecnología de Apoyo en la elaboración de proyectos	80
7.2 PROCESO DE VIVIENDA DESDE LA ÓPTICA DE CALIDAD	81
7.2.1 Requisitos para los negocios nuevos	81
7.2.2 Política de Calidad	85
7.3 LA PROPUESTA DE REINGENIERÍA	91
7.3.1 Concepción	91
7.3.2 Análisis	91
7.3.3 Diseño	91
7.3.4 Construcción	91
7.4 PROCESO DE LA POLÍTICA DE VIVIENDA QUE ACTUALMENTE OPERA	92

7.5 PROPUESTA DEL PROCESO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA POLÍTICA DE VIVIENDA.	92
7.5.1 Etapa 1. Elaboración del proyecto	93
7.5.2 Etapa 2. Asesoramiento IDESAN	93
7.5.3 Etapa 3. Gestión de Recursos IDESAN	93
7.5.4 Etapa 4. Administración del proyecto de vivienda	94
7.5.5 Etapa 5. Control y seguimiento	94
7.6 MOTIVOS PARA APLICAR REINGENIERÍA EN IDESAN	95
7.7 MAPA CONCEPTUAL DEL NEGOCIO	96
7.8 FLUJO GRAMA DEL PROCESO	97
Capítulo 8	98
PORTAFOLIO DE SERVICIOS	
CONCLUSIONES	101
BIBLIOGRAFIA	104

LISTA DE GRAFICOS

		Pagina
Grafico 1.	Cadena del servicio	8
Grafica 2.	Mapa Estratégico	12
Grafica 3.	Esquema Operativo para el desarrollo de la Política de vivienda	23
Grafica 4.	Esquema del Banco de Materiales	25
Grafica 5.	Inversión por sectores	29
Grafico 6.	Numero de viviendas nuevas por 1000 habitantes	30
Grafico 7.	Ahorradores de vivienda	31
Grafico 8.	Déficit de vivienda	31
Grafica 9.	Ubicación población de Santander	32
Grafica 10.	Hogares Santandereanos Vs Déficit de viviendas	32
Grafica 11.	Tipo de déficit de vivienda en Santander	33
Grafica 12.	Déficit Cuantitativo de vivienda en Santander	33
Grafica 13.	Déficit Cualitativo de vivienda en Santander	34
Grafica 14.	Organigrama Actual	42
Grafico 15.	Organigrama Propuesto.	45
Grafico 16.	Planta física Oficinas de Vivienda	49
Grafico 17.	Utilidad esperada- ROA Y ROE	65
Grafica 18.	Punto de Equilibrio	67
Grafico 19.	Casos y usos	77

Grafico 20.	Requisitos del sistema	78
Grafico 21.	Diagrama de objetos y clases	79
Grafico 22.	Diagrama de componentes	80
Grafico 23.	Mapa de proceso propuesto	81
Grafico 24.	Mapa de proceso actual	82
Grafico 25.	Proceso política vivienda actual	92
Grafico 26.	Proceso política vivienda propuesto	92
Grafico 27	Mapa del negocio	96
Grafico 28.	Flujo grama del proceso	97

LISTA DE TABLAS

	Pagina
Tabla 1. Definición del negocio	4
Tabla 2. Factores de éxito	5
Tabla 3. Propuesta Valor	5
Tabla 4. Matriz DOFA	6
Tabla 5. Matriz "OIRC	13
Tabla 6. Matriz "OIMER"	14
Tabla 7. Cuadro de Mando	15
Tabla 8. Plan de Acción	16
Tabla 9. Listado de Macroproyectos	22
Tabla 10. Fondo Rotatorio de vivienda	24
Tabla 11. Fuente de crédito de vivienda	36
Tabla 12. Resultado programa País de Propietarios	36
Tabla 13. Experiencia en el negocio Crediticio	37
Tabla 14. Importancia de la competencia	38
Tabla 15. Nomina Actual	42
Tabla 16. Nomina Nueva De Vivienda	46
Tabla 17. Nomina General a 2010	46
Tabla 18. Calculo de mobiliario-equipo computo	48
Tabla 19. Dotación	48
Tabla 20. Valores Patrimoniales de Capitalización	50
Tabla 21. Predios a Capitalizar	51

Tabla 22.	Informe De Acciones 30 De Noviembre De 2008	53
Tabla 23.	Pasivos	54
Tabla 24.	Valores Cupo de redescuentos.	54
Tabla 25.	Activos	55
Tabla 26.	Créditos Futuros	55
Tabla 27.	Activo No Corriente	55
Tabla 28.	Parámetros Generales del Análisis Financiero	57
Tabla 29.	Ingresos futuros	57
Tabla 30.	Plan Financiero-Recurso Humano	58
Tabla 31 .	Plan Financiero-Financieros	59
Tabla 32.	Plan Financiero-Gastos Generales	60
Tabla 33.	Plan Financiero-Financiación	62
Tabla 34.	Plan Financiero-Inversión	63
Tabla 35.	Presupuestos	64
Tabla 36.	Análisis de Razones	65
Tabla 37.	Flujo Efectivo 2010-2011	66
Tabla 38.	Punto de Equilibrio	67
Tabla 39.	Estados de resultados y balance	68
Tabla 40.	Modelos Administrativos	73
Tabla 41.	Elementos del Sistema de Calidad	86
Tabla 42	Indicadores	87
Tabla 43.	Requisitos de los proyectos	93
Tabla 44.	Flujograma del proyecto	93

Tabla 45. Relación Stakeholders	94
Tabla 46. Administración de recursos	94
Tabla 47. Cuadro de controles	94
Tabla 48. Calificación proceso contractual	94
Tabla 49. Oferta de vivienda	95

RESUMEN

TITULO: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA IMPLEMENTAR UN PLAN DE NEGOCIOS EN MATERIA DE VIVIENDA EN EL INSTITUTO FINANCIERO DE DE DESARROLLO DE SANTANDER (IDESAN)*

AUTOR: Yazmín Vera Peña.- Ing. Metalúrgica**

Palabras claves: Plan de negocios, diseño, estrategia, procesos, vivienda

El instituto financiero de Santander, se orienta como un motor generador de soluciones para el departamento y para la administración actual un aliado estratégico.

En la búsqueda de oportunidades para el instituto salen a flote posibles líneas de negocios que llevaron a el desarrollo de esta monografía cuyo objetivo inicial permita canalizar ideas, diseñar y plasmar en un documento los nuevos desafíos que se plantea hoy IDESAN, en pro de un cumplimiento de políticas publicas y de un crecimiento y permanencia en la el mercado como un INFIS con nuevos desempeños.

El trabajo de la monografía se oriento en dos etapas, una primera etapa de conocimiento y aprendizaje de la institución, análisis de todos los procesos y una segunda etapa de diseño de su plan estratégico y su plan de negocios de vivienda.

El plan de negocios contempla unas fases a cumplir en las cuales se estudió el mercado de la vivienda en Colombia, el déficit habitacional de Santander, las condiciones físicas del instituto, el personal que labora en la entidad, el plan financiero y la política de vivienda que creo la gobernación de Santander.

Mediante el plan financiero se estableció la importancia de la capitalización, que permitirá la aplicación de crédito de línea de redescuento para asegurar los recursos necesarios para todos los proyectos de vivienda del departamento.

La aplicación de la reingeniería trae consigo una serie de responsabilidades y tareas que se deben cumplir fielmente, debe ejecutarse la planeación estratégica, estandarizar el proceso de vivienda y controlarlo diaramente en procura del cumplimiento de la política de vivienda.

*Monografía de grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas.- Escuela de Estudios Industriales y empresariales.- Posgrado en Alta Gerencia.- Director Néstor Ortiz.-Ing Industrial.

SUMMARY

TITLE: STUDY OF FEASIBILITY TO IMPLEMENT A PLAN OF BUSINESS OF HOUSING IN THE FINANCIAL INSTITUTE DE OF DEVELOPMENT DE SANTANDER (IDESAN) *

AUTHOR: Yazmín Vera Peña.-Ing. Metallurgica **

Keywords: plan of business, design, strategic, processes, housing

The financial institute of Santander, is guided as a generating motor of solutions for the department and for the current administration a strategic allied.

In the search of opportunities for the institute possible lines of business float up to the surface that took to the development of this monograph whose initial objective allows to channel ideas, to design and to capture in a document the new challenges that IDESAN sets our today, in pro of an execution of public politics and of a growth and permanency in the market as an INFIS with new actings.

The work of the monograph was guided in two stages, a first stage of knowledge and learning of the institution, analysis of all the processes and a second stage of design of their strategic plan and their plan of housing business.

The plan of business contemplates some phases to complete in which the market of the housing was studied in Colombia, the residence deficit of Santander, the physical conditions of the institute, the personnel that works in the entity, the financial plan and the housing politics that I believe the government of Santander.

By means of the financial plan the importance of the capitalization settled down that will allow the application of credit of rediscount line to assure the necessary resources for all the projects of housing of the department.

The application of the reingeniería brings a series of responsibilities and tasks that should be completed faithfully, the strategic plan it should be executed, to standardize the housing process and to control it day by day in it offers of the housing politics's execution.

*Monograph of grade

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas.- Escuela de Estudios Industriales y empresariales.- Posgrado en Alta Gerencia.- Director Néstor Ortiz.-Ing Industrial.

INTRODUCCION

El instituto financiero de Santander, se orienta como un motor generador de soluciones para el departamento y para la administración actual un aliado estratégico, es por eso que la entidad entro en un proceso de transformación y en su primera etapa ha plasmado una nueva imagen corporativa.

En la búsqueda de oportunidades para el instituto salen a flote posibles líneas de negocios que llevaron a el desarrollo de esta monografía cuyo objetivo inicial permita canalizar ideas, diseñar y plasmar en un documento los nuevos desafíos que se plantea hoy IDESAN, en pro de un cumplimiento de políticas publicas y de un crecimiento y permanencia en la el mercado como un INFIS con nuevos desempeños.

El trabajo de la monografía se oriento en dos etapas, una primera etapa de conocimiento y aprendizaje de la institución, análisis de todos los procesos y una segunda etapa de diseño de su plan estratégico y su plan de negocios de vivienda.

El plan de negocios contempla unas fases a cumplir en las cuales se estudió el mercado de la vivienda en Colombia, el déficit habitacional de Santander, las condiciones físicas del instituto, el personal que labora en la entidad, el plan financiero y la política de vivienda que creo la gobernación de Santander.

En el último apartado se analizo el proceso de vivienda y se tomaron en estudio algunos apartes del sistema de calidad de IDESAN para establecer los factores administrativos que son requeridos y la reingeniería que se debe desarrollar.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un estudio de factibilidad que sirva de soporte para implementar el portafolio de servicios de vivienda en la entidad.

Objetivo Especifico1

Conformación del plan de negocios.

Objetivo Especifico2

Planeación, diseño de procesos y reingeniería en el área financiera y administrativa de la entidad de tipo conceptual.

1. PLAN ESTRATEGICO 2009-2011

Para abordar el presente trabajo se determino como punto de partida la presentación de la entidad en la cual se describió el actual negocio, se revisó el plan de acción, se determinaron sus debilidades, amenazas y oportunidades de crecimiento y se formulo la propuesta valor que deberá estar en concordancia con la línea de negocios de vivienda que se desea implementar y que se estudia a lo largo de la monografía.

1.1 DESCRIPCION DEL NEGOCIO

El Instituto fue creado en 1973 y en su trayectoria de 35 años, ha sido el apoyo para el desarrollo de las políticas públicas departamentales, lleva consigo la misión de fomentar el desarrollo económico, social y cultural del Departamento.

En cumplimiento de nuevos objetivos estratégicos, se hace necesario fortalecer la entidad para que sean cumplidas las políticas públicas en escenarios cada vez mas complejos que requieren de alta planificación, y sostenibilidad de los programas, generando en el entorno social el bienestar y la seguridad de un Estado comprometido y dirigente que coordina los aspectos administrativos, financieros, técnicos y políticos en pro del beneficio de la sociedad; motivación que lleva a que cada día la tendencia de la descentralización sea ejecutada de manera responsable.

Para cumplir los desafíos consagrados en la Constitución y la ley, IDESAN ha formulado su Plan Estratégico 2008 – 2011, en articulación con el Plan Nacional 2006-2010, "Estado Comunitario", el Plan departamental "SANTANDER INCLUYENTE" y la visión del país 2019; hasta convertirse en el principal aliado de una excelente y moderna gestión pública en el Departamento.

Es una entidad descentralizada del orden Departamental clasificada como establecimiento público con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y

patrimonio independiente. Creada por Ordenanza 18 de 1973, actualizada mediante Ordenanza 027 de Diciembre de 2003 y desarrollada por el Acuerdo 004 de Octubre 4 de 2006. En desarrollo de su objeto social el Instituto ejecuta actividades territoriales del Orden Municipal, Departamental y Nacional.

En la siguiente tabla se resume los ítems que definen el negocio:

Tabla 1. Definición del negocio

N°	DEFINICION DEL NEGOCIO	CARACTERISTICAS
1°	MERCADOS ATENDIDOS	DEPARTAMENTO DE SANTANDER
2°	CLIENTES O SEGMENTOS A ATENDER	ENTIDADES PUBLICAS SANTANDER(104)
3°	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS A ATENDER	POLITICAS PUBLICAS
4°	TECNOLOGIAS UTILIZADAS	SISTEMA BANCARIO Y BD
5°	PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS	CREDITOS DE FOMENTO Y EDUCATIVO, ASESORAMIENTO, FINANCIACION DE PROYECTOS
6°	PROCESOS ESTRATEGICOS O MISIONALES	CAPTACION, COLOCACION, ASESORIA Y ADMINISTRACION
7°	FUNCIONES NO DESEMPEÑADAS	CAPTACION DIRECTA CON LOS CLIENTES PARTICULARES

Concepto1: Generación de Valor. La propuesta de valor a los clientes representa los atributos que las empresas suministran a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es un concepto clave para poder identificar los procesos internos, del negocio, establecer los inductores e indicadores y la infraestructura necesaria que le dará vida a la estrategia

Concepto 2: Estrategia. Diferenciarse de la competencia porque es única en algo que es valioso para sus clientes y es difícil de imitar. Estrategia, en definitiva, como concepto, es la dirección y el alcance que somos capaces de darle a nuestra empresa a largo plazo, trabajando para ello en el corto plazo, lo que nos puede ayudar a conseguir ventajas propias a través de la correcta organización interna en una situación externa de entorno cambiante.

A partir de los conceptos 1 y 2 definidos por los profesionales Kaplan y Norton, se analizaron los clientes de la compañía y luego se determinó la proposición de valor.

Se analizaron factores internos y externos que influyen en la organización en todas sus dimensiones y que requiere de la empresa adaptación.

- Es importante para la entidad contar con capital suficiente que le permita desarrollar todos sus programas y proyectos a conformidad mediante el proceso de capitalización que viene ya desarrollando la entidad.
- El personal calificado también es definitivo para que la política de vivienda sea ejecutado con eficiencia y eficacia.

Se enuncia en la tabla 2 y 3 los factores críticos del éxito y la propuesta valor de la entidad:

Tabla 2. Factores de éxito

N°	FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO	PESO %	CALIF	PESO PON.
1	CAPITAL DE TRABAJO	50%	5	2,5
2	PERSONAL CALIFICADO	20%	5	1
3	CALIDAD DEL SERVICIO	20%	4	0,8
4	PORTAFOLIO ATRACTIVO	10%	4	0,4
	TOTAL	100%		4,7

Tabla 3. Propuesta Valor

OFERTA DE VALOR PARA EL CLIENTE	
OFERTA O PROPUESTA DE VALOR	CALIFICACION
Bajas tasas de interés.	6
Financiamiento de proyectos.	6
Asesoría en el Centro de Gestión Empresarial CGM.	4
Gestión administrativa para que los proyectos concluyan con el cierre financiero.	2
Transacciones en línea con los municipios.	4
Servicio de alta calidad y personalizado.	4
Diversificación del portafolio.	4

Sin dejar de ser la entidad un ente financiero la implementación del eje de vivienda es una propuesta de valor que se desarrollara con bajas tasas de interés, apoyo financiero suficiente, constante apoyo administrativo y técnico en los proyectos de vivienda que permita un servicio de calidad.

Mediante el desarrollo de la matriz DOFA se analizaron las siguientes perspectivas en la entidad:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva Clientes
- Perspectiva Procesos
- Perspectiva aprendizaje y crecimiento
- Perspectiva tecnológica

Tabla 4. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA: PERSPECTIVA FINANCIERA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Capitalización por parte del departamento de Santander.	Situación fiscal del departamento de Santander. Expedición de normas y conceptos a nivel nacional que afectan las posibilidades de negociación y fortalecimiento financiero de los Bancos tradicionales.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Política de reserva de liquidez, la cual ha sido suficiente para pagar sus pasivos.	Limitado capital de trabajo.
Autonomía administrativa y financiera de la entidad.	
Reglamentación de la política para otorgar incentivos a nuestros clientes como herramienta de reciprocidad financiera.	
Posicionamiento de la empresa 83%.	
Apoyo directo a las actividades de los municipios.	
MATRIZ DOFA: PERSPECTIVA CLIENTES	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Aumentar la cobertura en el Departamento a través de nuevas negociaciones y en zonas del país donde no existe un INFI.	Problemas fiscales de algunos de nuestros clientes.
Nuestros clientes poseen excedentes de tesorería.	
Necesidad permanente de créditos por parte de nuestro mercado objetivo.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Excelentes relaciones comerciales.	Concentración de CAPTACION en pocos municipios.
	Desorganización administrativa.
Buena participación en el mercado.	Limitada capacidad de pago para adquirir compromisos crediticios.
	Débil plataforma de los municipios.
	Aumento de la presión que ejerce el sector financiero frente al instituto, al ser su principal competidor en el mercado público.
	Incertidumbre por la regulación del sector y la inestabilidad en la normatividad aplicable.
	Retiros masivos de funcionarios objeto de créditos por libranza.
	Congestión judicial de los juzgados que generan dilatación en los procesos ejecutivos que adelanta la entidad.
	Falta de capacitación integral e improvisación administrativa de las alcaldías.
	Limitado universo de clientes.

MATRIZ DOFA: PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS (CADENA DE VALOR)	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Consolidar nuevas oportunidades de negocios Asesoría permanente a los clientes.	Limitación de recursos de la entidad y los clientes.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cartera garantizada con pignoración de rentas. Apoyo por parte del departamento de Santander. Conocimiento de nuestro mercado potencial. La cartera se clasifica de conformidad con lo establecido por la Superintendencia Bancaria. Presencia institucional con nuestros clientes. Obtención de la certificación en las normas Técnicas de Calidad ISO 9001-2000 y GP-1000 y la implementación del MECI -1000 y el sistema de control interno.	Herramientas tecnológicas y sistema general adaptado sólo a los servicios de captación y colocación. Problemas de comunicación en actividades internas.

MATRIZ DOFA: PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Adoptar procesos de reingeniería. Vincular personal especializado para los nuevos negocios.	Tiempo requerido para conformar una estructura organizacional adecuada.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Estabilidad de nuestros funcionarios. Formación en competencias, experiencia. Compromiso de la Alta Dirección en el proceso de modernización de la entidad y su nueva estrategia.	Recurso humano insuficiente para desarrollar el objeto social de la entidad. Falta de recurso humano operativo.

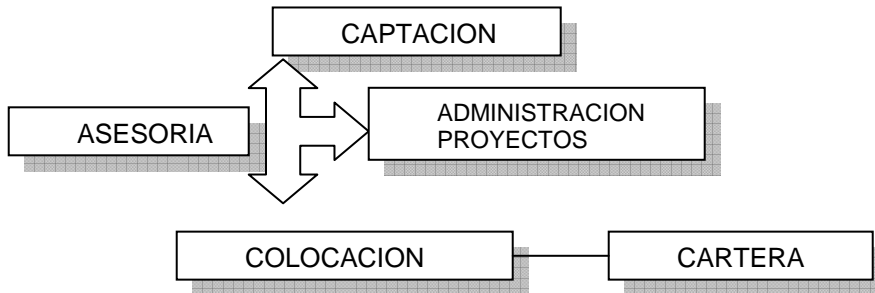
MATRIZ DOFA: PERSPECTIVA TECNOLÓGICA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Manejo de tratados con otros países que permitan la transferencia tecnológica.	No estar a la vanguardia en la utilización de la adecuada tecnología.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Sistema financiero bancario.	Falta de adopción de herramientas tecnológicas adicionales.

1.2 CADENA DE VALOR

- ADMINISTRACION DE PROGRAMAS Y PROYECTOS
- CAPTACION Y COLOCACION DE RECURSOS
- ASESORIA

1.3 CADENA DEL SERVICIO

Grafico 1. Cadena del SERVICIO



1.4 MISION

Fomentar el desarrollo económico, social y cultural del Departamento de Santander, a través de la prestación de servicios financieros, asesoría interinstitucional y la administración de programas y proyectos de inversión social, que generen valor agregado en las entidades públicas y la comunidad.

1.5 VISION

El IDESAN será reconocido por el Gobierno Nacional, Departamental y Municipal en el 2011 como el instituto líder de la captación, colocación y administración de programas de inversión pública en pro del desarrollo económico y social de la región; Contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los santandereanos.

1.6 VALORES

- Honestidad y responsabilidad
- Sentido de pertenencia y trabajo en equipo.
- Transparencia y eficiencia en los recursos.
- Acompañamiento y calidad del Servicio.

1.7 ALINEACION A LAS POLITICAS PÚBLICAS PLAN DESARROLLO SANTANDER INCLUYENTE

- Fortalecimiento de las Finanzas Departamentales.
- Fortalecimiento y Estimulación de la Gestión Municipal.
- Impulsar el desarrollo de las Mipymes y micropymes con nuestro Portafolio de servicios y productos competitivos.
- Ciudades y pueblos mas amables: Vivienda Digna y segura para todos los santandereanos.
- Conectividad para el desarrollo: Apoyo a Red Vial Municipal (Cofinanciar la adquisición y/o mantenimiento de bancos de maquinaria a nivel provincial).

1.8 POLITICA INSTITUCIONAL

Nuestro compromiso es la satisfacción del cliente, basada en la sostenibilidad de nuestros programas, la rentabilidad y la generación de valor agregado en los grupos de interés.

A partir de lo expuesto por el profesor Leif Edvinsson, sobre la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento se definieron los siguientes conceptos:

- **Concepto 3: Clima organizacional (laboral).** Constituyen "las impresiones que simultáneamente comparten un grupo de personas en relación con su entorno laboral". Su análisis me permite identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos que el equipo humano de una empresa tiene de sus peculiaridades como organización. Actualmente, los retos exigen calidad del servicio en todas las áreas empresariales, se hace preciso renovar la gestión integral impulsando mayor eficiencia en consonancia con los valores de la empresa, necesarios por otro lado para el desempeño correcto de los trabajadores motivados y alineados con la Misión y los Objetivos Estratégicos. Existen numerosas facetas que contribuyen -no cabe duda- a mejorar dicho "Clima": Flexibilizar y fomentar la comunicación interna de la empresa (tanto horizontal como verticalmente), negociación y reorganización de los turnos y horarios de trabajo, establecer políticas de participación en los procesos de toma de decisiones.
- **Concepto 4: Motivación, Formación, Concienciación.** De lo que se trata en este caso es de contribuir al desarrollo y mejora de las competencias que, como es lógico, viene condicionado por los programas formativos determinados a partir de un nivel de calidad exigido, el establecimiento de sistemas de evaluación del desempeño y el establecimiento de planes de promoción específicos dentro de la empresa. Asimismo, debe conseguirse un halo de concienciación claro, todos deben saber cómo contribuyen al éxito del negocio, deben conocer puntualmente sus objetivos y llegar a un consenso sobre los mismos.
- **Concepto 5: Capital Humano.** La selección del personal en numerosas empresas es un factor clave; de hecho, en sectores innovadores, con grandes inversiones en I+D, la captación del Talento resulta fundamental, de ahí la importancia de definir correctamente los perfiles de los puestos y las capacidades a desarrollar.
- **Concepto 6: Gestión del Capital Intelectual.** - El verdadero origen para obtener ventajas competitivas en la organización, como hemos podido comprobar queda centrado en las "*competencias nucleares*", o lo que podemos denominar la Gestión del Capital Intelectual. Como podemos comprobar en las tres figuras previas, el capital intelectual está comprendido por: el capital humano (los conocimientos básicos de la plantilla), el capital estructural (los conocimientos que quedan en la empresa cuando la plantilla no está en la organización) y el capital relacional (las relaciones propias con los proveedores, clientes, instituciones y otras organizaciones). Cuando comenzamos a gestionar todo el conocimiento existente en la empresa con el objeto de **generar VALOR**, es cuando podemos comenzar a hablar de la gestión del Capital Intelectual.

Concepto 7: Perspectiva Financiera. Es el plan de trabajo de la empresa. Existen tres estrategias definidas (crecimiento, sostenimiento y recaudo correspondientes a los tres temas financieros, crecimiento de los ingresos, reducción de los costos, mejora en la productividad y utilización de los activos).

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios mintiendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: Obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionadas hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener una restitución de dinero seguro e inmediato. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones.

Concepto 8: Perspectiva Procesos Internos. Quizá sea en esta fase en dónde mayor riesgo haya de comprometer los costos incurridos, es por ello que debemos ser particularmente eficientes en dicha asignación intentando asegurar una posición estratégicamente competitiva adecuada.

-Procesos de Innovación: En estos procesos se lleva a cabo una búsqueda de necesidades inmanentes, potenciales, que suelen tener su origen en la misma Clientela, en sus propias carencias, creándose el servicio o producto que pudiera satisfacerlas. También se abordarían aspectos relacionados con el mismo proceso de desarrollo de los productos. Algunas organizaciones, consideran el elemento I+D como un componente más de las Actividades de Soporte, de la propia infraestructura; incluso existen empresas que dan un mayor valor estratégico a su eficiencia y oportunismo dentro de estos procesos (Laboratorios, Empresas con alto componente tecnológico, operadores de software, etc.) que a los propios procesos operativos que, acostumbradamente, han sido objeto de gran interés dentro de la gestión empresarial.

Procesos operativos: Aquí se entregan los productos y/o servicios al Cliente. En la gran mayoría de los sistemas de medición del desempeño -desde una perspectiva cotidiana- estos procesos operativos han sido el centro de atención. Actualmente, siguen constituyéndose en objetivos de primer nivel aspectos como la reducción de costos, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones

Servicios de venta. Una vez que el cliente ha adquirido el producto, necesita una atención especial posterior en muchos casos, ahí es donde debemos ser ágiles en el manejo de garantías, defectos, devoluciones, servicios de asistencia técnica, facilidades en el pago, etc. De alguna manera de lo que se trata es de ser excelente en los procesos de atención, comercialización y cierre de ventas de la organización y, por supuesto, de dar servicio al cliente.

Concepto 9: Perspectiva Clientes. Quizá sea en esta fase en dónde mayor riesgo haya de comprometer los costos incurridos, es por ello que debemos ser particularmente eficientes en dicha asignación intentando asegurar una posición estratégicamente competitiva adecuada. Se constituía en uno de los objetivos de primer nivel y en la actualidad, siguen considerándose objetivos de primer nivel aspectos como la reducción y control de costos, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones. Así, en relación a los procesos productivos, se suelen utilizar muchos tipos de medidas relacionadas con los **tiempos productivos** y, en ese sentido, uno de los que más se está empezando a usar es la **Eficiencia del ciclo de producción**.

Entre los principales objetivos que se manejan en esta perspectiva podemos señalar los siguientes:

- Volumen de Clientes

Participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes (Una vez que tenemos determinados nuestros segmentos objetivo, nuestro mercado, debemos determinar cuál es el número de clientes que debemos tener o al que aspiramos... incluso pensar en qué segmentos vamos a obtener más clientela).

-Satisfacción(Es por este concepto por el que debemos de pasar para lograr la Fidelización del cliente. Un cliente satisfecho puede o no comprarnos en algunas ocasiones, pero si es fiel, la probabilidad de que compre un producto de la competencia es escasa.

-Para satisfacer al cliente hay que considerar una puesta en escena de nuestro producto y/o servicio modélica, hay que hacerlo bien desde el principio, hay que cautivarle, la propuesta de valor ha de ser notable. La Percepción de excelencia por parte del cliente hacia nuestra compañía ha de ser un objetivo crucial.

Concepto 10: *Fidelización (retención de clientes): El concepto Fidelización va mucho más allá de la propia satisfacción del cliente, aunque pueden considerarse varias vertientes dentro de la Fidelización:*

- El mantenimiento de la Clientela: A veces más vale mantener un cliente bueno que muchos malos, es decir, el cliente estratégico es nuestro objetivo, aunque no consigamos aumentar el volumen de negocio, e incluso si tuviésemos que reducir el nivel de ingresos.
- Aumento del volumen de negocio: Estamos insistiendo en la idea de que el cliente en algunos momentos prácticamente no está comprando nuestros productos/servicios sino que está adquiriendo nuestra marca, nuestra propia garantía de calidad y servicio. En algunas organizaciones es un objetivo clave y es la orientación más amplia en relación al término Fidelización.
- Venta "a medida" en la clientela actual, en ocasiones de lo que se trata es de vender ciertos productos estratégicos y rentables a un conjunto de clientes que por sus características son estratégicos, no se trata de vender más a toda la cartera; estaríamos haciendo referencia a nuestra cartera de clientes más beneficiosa.

Los conceptos 3 al 6 expuesto por el profesor Leif Edvinsson y los conceptos 7 al 10 expuestos por el profesor Porter, Kaplan y Norton fueron el punto de partida para desarrollar el plan estratégico de la entidad cuyo mapa estratégico se presenta a continuación en la gráfica 2.

Grafica 2. Mapa Estratégico

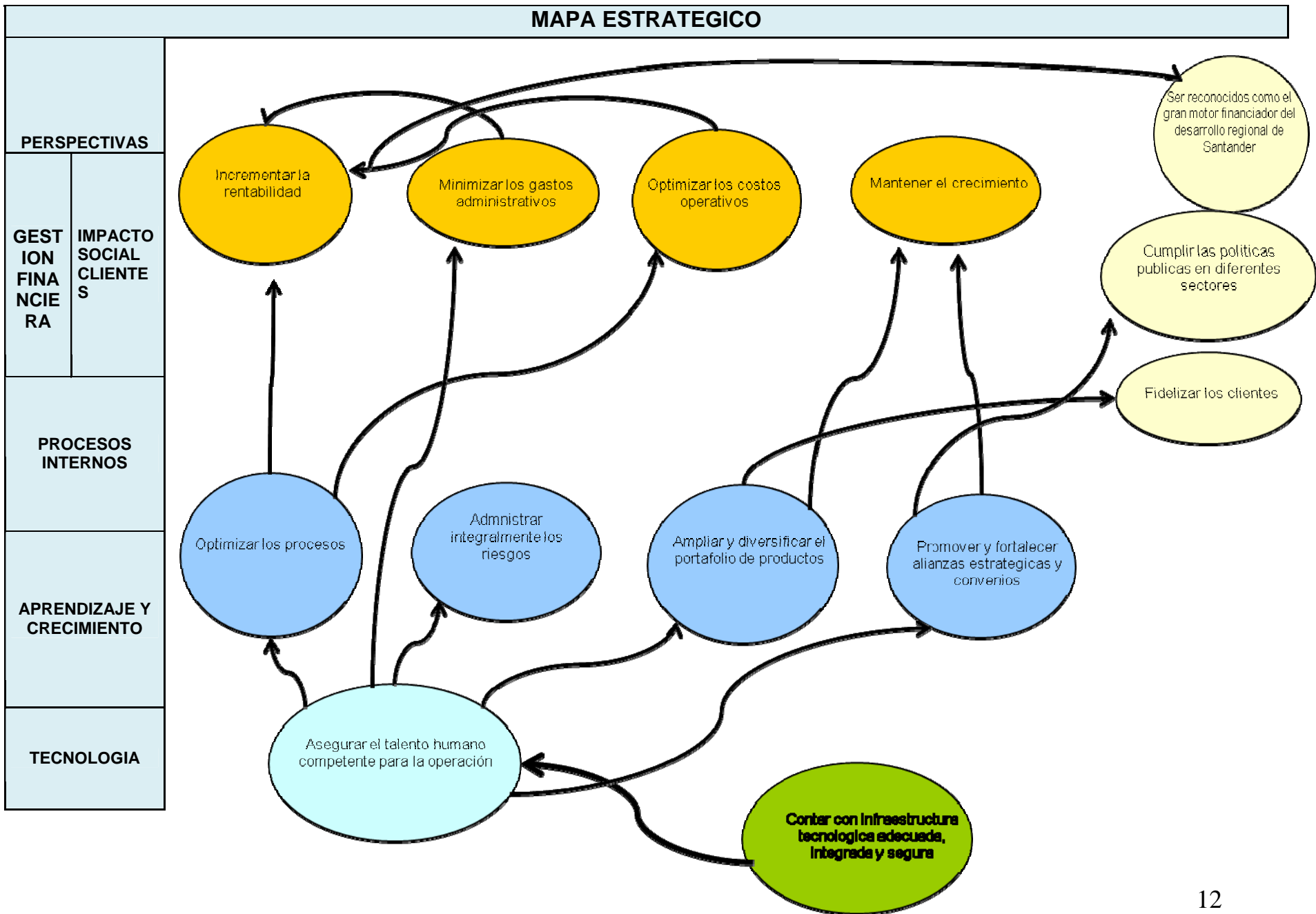


Tabla 5. Matriz "OIRC"

MATRIZ OBJETIVOS INICIATIVAS RESPONSABLES "OIRC"		
PERSPECTIVA : CLIENTES		
OBJETIVO	INICIATIVA	RESPONSABLE
Fidelizar clientes.	1. Diseñar e implementar un programa de clientes preferenciales	Asesor Comercial
	2. Garantizar la mejor tasa del mercado	Asesor Financiero
	3. Ampliar horarios extendidos	Asesor Comercial
	4. Desarrollar la atención personalizada	Gerente
OBJETIVO	INICIATIVA	RESPONSABLE
Cumplir las políticas públicas en diferentes sectores.	1. Formular proyectos en Vivienda de Interés social	Gerente Proyectos
	2. Elaborar y Financiar proyectos de maquinaria	Gerente Proyectos
	3. Asesorar y financiar a la microempresa en su etapa de ejecución	Gerente Proyectos
	4. Diseñar e implementar un sistema de planificación, seguimiento y evaluación institucional, que permita verificar el avance de los resultados del plan de desarrollo departamental	Gerente General
OBJETIVO	INICIATIVA	RESPONSABLE
Ser reconocidos como el gran motor financiador del desarrollo regional de Santander.	1. Desarrollar un proyecto de Imagen Corporativa	Asesor Comercial
	2. Desarrollar programas publicitarios	Asesor Comercial
PERSPECTIVA : TALENTO HUMANO		
OBJETIVO	INICIATIVA	RESPONSABLE
Asegurar competencia talento humano.	1. Diseñar e implementar un programa de capacitación	Jefe Personal
	2. Documentar la biblioteca y retroalimentar conocimientos	

Tabla 6. Matriz "OIMER"

MATRIZ OBJETIVOS INDICADORES METAS Y RESPONSABLES "OIMER"				
PERSPECTIVA : TALENTO HUMANO				
OBJETIVO	INDICADORES ESTRATEGICOS	LINEA BASE	META 2010	RESPONSABLE
Asegurar competencia talento humano.	Ciclo de la formulación del proyecto	120 DIAS	60 DIAS	Subgerente Proyectos
	% de capacitaciones realizados	25%	80%	Jefe de personal
	% de Profesionales en formación especializada	0%	10%	Jefe de personal

Tabla 7. Cuadro de Mando

BALANCED SCORECARD: CUADRO DE MANDO					
PERSPECTIVA :		TALENTO HUMANO			
OBJETIVO	INDICADORES ESTRATEGICOS	FORMULA	LINEA BASE	META 2010	RESPONSABLE
Asegurar competencia talento humano.	Ciclo de la formulación del proyecto	Tiempo real = tiempo de diagnóstico + tiempo de análisis + tiempo diseño técnico y especificaciones técnicas + tiempo de digitalización.	120 DIAS	60 DIAS	Subgerente Proyectos
	% de capacitaciones realizados	(%): Número de capacitaciones concluidas / número de capacitaciones programadas	25%	80%	Jefe de personal
	% de Profesionales en formación especializada	(%): Número de profesionales en especialización vigente/ número total de trabajadores	0%	10%	Jefe de personal
INICIATIVA					RESPONSABLE
1. Diseñar e implementar un programa de capacitación					Jefe Personal
2. Documentar la biblioteca y retroalimentar conocimientos					

Tabla 8. Plan de acción

PLAN DE ACCION						
OBJETIVO	Fidelizar clientes.					
INICIATIVA ESTRATEGICA:	1.Diseñar e implementar un programa de clientes preferenciales					
ACCIONES, ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
Revisar bases de datos	Marzo 20-25	Jefe Comercial	Personal Administra	Tiempo, papel, tinta.	-	No. De días revisión base de datos
Seleccionar clientes preferenciales	Abril 1-5	Jefe Comercial	Personal Administra	Tiempo, papel, tinta.	-	Porcentaje de clientes preferenciales
Hacer cálculo de tasas vs Colocaciones por cliente	Abril 5-10	Jefe Comercial	Personal Administra	Tiempo.	-	Relación de número de colocaciones / número de clientes nuevos
Diseñar el programa de clientes preferenciales	Abril 10-Abril 15	Jefe Comercial	Personal Administra	Tiempo, papelería, software, hardware	\$ 1.500.000,00	Número de avances en la propuesta de diseño
Construcción de portafolio por clientes	Abril 16-Abril 30	Jefe Comercial	Personal Administra	Tiempo, papelería	\$ 5.000.000,00	Número de portafolios repartidos / número de clientes que adquieren productos adicionales
Implementar el programa de clientes preferenciales	Mayo1-Julio 1	Jefe Comercial	Todo el personal	Tiempo, papelería, software, hardware	\$ 5.000.000,00	Porcentaje del programa ejecutado
Realizar encuesta de satisfacción del cliente	Julio 5-Julio 15	Jefe Comercial	Todo el personal	Tiempo, papelería	\$ 500.000,00	Índice real de la encuesta de satisfacción del cliente
Generar acciones de mejora	Julio 16-Julio 20	Jefe Comercial	Todo el personal	Tiempo, papelería	-	Porcentaje de acciones de mejora implementadas

2. POLITICA DE VIVIENDA

2. 1 PRESENTACION

El apoyo de cualquier iniciativa de cambio en las entidades territoriales viene atada no solo a enfoques del mercado, sino que se rige por aspectos jurídicos y compromisos o políticas públicas que caracterizan los gobiernos y que han sido objeto de estudio en esta monografía.

Colombia ha avanzado en su proceso de descentralización motivado por razones de orden político y económico. La Constitución de 1991 recoge este sentimiento descentralizador y sienta las bases para profundizar un proceso que se había iniciado algunos años antes. Sin embargo, la realidad ha demostrado que se requiere mucho más que una nueva constitución para alcanzar los objetivos trazados.

Es la descentralización la herramienta que se tiene para el diseño de políticas que estén al servicio de los intereses colectivos del país. Es indudable que el énfasis en la participación de la política descentralizadora ha creado oportunidades y nuevos espacios para la intervención directa de los ciudadanos en la formulación, la gestión y el control de los asuntos públicos pretendiendo mejorar las restricciones de la democracia representativa en aras de la modernización y de la legitimación de las instituciones y de la eficiencia en la asignación de los recursos colectivos.

La descentralización ha tenido dificultades debido a que las instituciones existentes han sido subutilizadas, poco fortalecidas y no han sido aprovechadas las potencialidades que podrían ofrecer dificultando el desarrollo de las políticas públicas, debido a la ausencia de competencias en pro de mayor eficiencia, autonomía y protagonismo de las regiones.

Las política publicas van dirigidas a la atención de problemas diversos del país y este gobierno ha puesto mucha atención a aquellas que permitan disminuir déficit

habitacional, aumentar el empleo y mejorar las condiciones de seguridad del estado, con indicadores aun muy malos que sugieren revisión de las mismas reflejado por fenómenos como el desplazamiento.

Los cambios en la Constitución y la categórica definición de un derecho a la vivienda digna comprometen al Estado a tomar medidas para responder al mandato constitucional, es así como amparados en la ley de vivienda (ley 546 de 1999) se han generados cambios institucionales que se consolidaron con la Creación DEL MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL Y EL FONDO NACIONAL DE VIVIENDA , los esfuerzos no han sido constantes ni sostenibles y, por ende, la política de vivienda ha presentado fluctuaciones que han afectado su alcance.

Esas fluctuaciones que ha tenido la política de vivienda se ven reflejados en los datos estadísticas que el DANE presenta y que anexáramos como soporte técnico del problema actual, estas cifras nos indican que hay un déficit habitacional cualitativo y cuantitativo y que ha sido reflejados en los documentos de prospectiva de vivienda de las Universidades del Rosario, los Andes y la Universidad Industrial de Santander.

A partir del Escenario Global que analizó el grupo de IDESAN que incluye experiencias exitosas de entidades publicas de Colombia, nos remitimos al escenario local para revisar el proceso de vivienda que se ha desarrollado y se concreta en un diagnostico que le sirve de soporte para presentar una propuesta que permita afrontar de manera eficaz la política de Vivienda.

El presente documento propende porque sea afrontado el desplazamiento o conjunto de fenómenos que suceden en los asentamientos informales y que tiene expresiones y manifestaciones concretas en términos económicos, que es necesario conocer, dimensionar y contextualizar para formular algunas hipótesis orientadas a establecer correctivos y estímulos a través de políticas públicas y fuerzas de la economía de mercado que conduzcan a superar limitaciones de la producción social en cuanto a calidad, productividad y sostenibilidad urbana y fiscal con proyectos de inmediata ejecución.

Las condiciones de marginalidad en la que viven muchos santandereanos, donde las viviendas que habitan no cumplen con unas condiciones adecuadas ha obligado al gobierno departamental a impulsar el desarrollo de una política de vivienda, la cual focaliza el subsidio familiar de vivienda en los estratos más pobres y vulnerables de la población, articulado a programas complementarios de mejoramiento del espacio, saneamiento básico al interior de la vivienda para baños y cocinas y de la infraestructura de servicios comunitarios, conexión a redes de servicios públicos de acueducto y alcantarillado con el fin de promover un desarrollo urbano integral y ordenado que se plasma en MACROPROYECTOS adoptando las disposiciones del decreto 4260 de 2 de noviembre de 2007.

2.2 POLÍTICA DE VIVIENDA ALCANCES Y PERSPECTIVAS

2.2.1 Política Nacional

El PLAN NACIONAL DE DESARROLLO POR UN ESTADO COMUNITARIO estableció siete herramientas de equidad, las cuales están relacionadas con los objetivos de desarrollo del milenio: calidad de vida urbana y país de propietarios.

El objetivo de la política ha sido impulsar y fortalecer integralmente la vivienda, con incentivos para todos los segmentos, buscando darle techo a los hogares más pobres, generar dinámica económica y superar el déficit habitacional pero también remover obstáculos y darle estabilidad jurídica al sector para permitir su desarrollo.

Con la política para un país de propietarios se busca lograr una cobertura nacional, atender los hogares de menores recursos y las poblaciones especiales, incentivar la participación de los entes territoriales y la construcción de vivienda, focalizando los subsidios en viviendas tipo 1 y 2, todo dentro de un propósito fundamental: realizar procesos efectivos. La calidad de vida urbana se desarrollo teniendo en cuenta la situación actual que exige comprometerse con un modelo de ciudad compacto, cuyos

alcances buscan la configuración territorial equilibrada, la reducción de asentamientos precarios y la expansión racional y articulada.

Las consecuencias de ello son las posibilidades de disponer de suelo urbanizable, lograr un transporte público ordenado, la sostenibilidad en la cobertura de servicios públicos, oferta eficiente de espacio público y áreas naturales, evitar la ocupación de zonas de alto riesgo o valor ambiental y reducir el déficit de vivienda.

En cuanto al reporte de atención a desplazados Durante el periodo (2002-2007) se han asignado más de 56.000 subsidios de vivienda urbana y más de 13.000 subsidios de vivienda rural por parte del Gobierno Nacional, con una inversión superior al medio billón de pesos pero es necesario una política publica mas agresiva frente al problema del desplazamiento.

2.2.2 Política Departamental

- ***PLAN DE DESARROLLO SANTANDER INCLUYENTE***

Dentro del sector de vivienda de interés social que tiene la Secretaria de Gobierno en su situación actual, posee Un (1) programa fundamental que apunta directamente con la realidad situacional del Departamento de Santander, como lo es Vivienda digna y segura para todos los santandereanos con el fin de brindar una solución habitacional definitiva y un mejoramiento de la calidad de vida de la población mas necesitada.

LA PROPUESTA PROGRAMATICA TIENE COMO OBJETIVO apoyar la estructuración de espacios de encuentros armonizados ambiental y funcionalmente para lograr una mejora en la convivencia ciudadana en el Departamento de Santander y se desarrolla a través del programa:

“VIVIENDA DIGNA Y SEGURA PARA TODOS LOS SANTADEREANOS”

LINEA ESTRATEGICA: CIUDADES Y PUEBLOS MAS AMABLES.

PROGRAMA	VIVIENDA DIGNA Y SEGURA PARA TODOS LOS SANTANDEREANOS	
Objetivo programático: Propiciar una Política de Vivienda de interés Social Departamental, con el fin de apoyar mediante subsidios complementarios a los proyectos de vivienda de interés social Urbanos y Rurales promovidos por los Municipios del Departamento de Santander, que redunden en el mejoramiento de la calidad de vida de las familias más vulnerables, en concordancia con las Políticas Nacionales.		
Meta/Indicadores	Línea Base	Meta Cuatrienio
Crear el Instituto y/o empresa de Vivienda de Interés Social de Santander - INVISAN. Indicador: Constitución del Instituto de Vivienda de Santander	0	
Disminuir en 4000 unidades el déficit de vivienda de interés prioritaria, mediante el otorgamiento de igual número de subsidios complementarios a los hogares que carecen de recursos suficientes para obtener y/o mejorar una única solución de vivienda urbana o rural, que cumplan con las políticas y requisitos departamentales. Indicador: Número de familias registradas con requerimiento de vivienda de interés social.	159.124	155.124
Otorgar 100 subsidios de vivienda de interés social a igual número de familias en situación de desplazamiento forzado, priorizando mujeres cabeza de familia y con destino a vivienda nueva o usada. Indicador: Número de Familias desplazadas por el conflicto armado beneficiadas por el subsidio departamental.	844	944
Apoyar la consolidación de proyectos de vivienda popular de interés social. Indicador: Número de proyectos apoyados.	0	20
Realizar el proceso de titulación y escrituración predial a 1000 Familias en el Departamento de Santander. Indicador: Número de familias beneficiadas con el proceso de titulación predial.	ND	1000
RESPONSABLE: Secretaria de Gobierno/Grupo de Vivienda		

Se puede decir que el desarrollo de las ciudades se venía realizando de manera fragmentada lo que derivaba en procesos más costosos que en últimas se reflejan en valor final de la vivienda y hacían inviable desarrollar vivienda de interés social. Por lo tanto se deducen propuestas de tipo integral que ajustan macroproyectos y concordancia de las políticas nacionales a las departamentales

• LOS MACROPROYECTOS

Con el decreto 4260 de 2007 se vinculan instrumentos de planeación, financiación, y gestión de suelo para ejecutar operaciones a gran escala que contribuya al desarrollo de regiones del país. ; Son grandes obras de urbanismo integrales, con capacidad para

ofrecer Vivienda Social de buena calidad y en gran escala con garantía de implantación de servicios sociales dentro del mismo entorno: educación (colegios, bibliotecas) salud (hospitales, centros médicos) recreación (parques, complejos deportivos, canchas), servicios públicos y transporte.

Los Macroproyectos generan vivienda digna para los más pobres, bienestar para los niños y equidad para todos.

2.2.3 Desarrollo De La Política De Vivienda

La gobernación de Santander ha definido a partir del diagnóstico las políticas de vivienda que involucra inversiones, programas y proyectos factibles de ejecutarse para lograr metas en construcción de vivienda nueva del sector urbano y rural.

Se han definido los siguientes macroproyectos para su ejecución bajo las siguientes características que se observan en la tabla 9:

Tabla 9. Listado de Macroproyectos

NOMBRE DE MACROPROYECTO	META VIVIENDAS	APORTE GOBERNACION	TOTAL	CARACTERISTICAS
MACRO PROYECTO – “PIENTA – HOMENAJE COMUNERO EN EL VICENTENARIO”	1000	\$22.000.000.000	\$22.560.000.000	Hay dos posibles zonas denominadas Guatiguara, Palogordo-Chocoita
PROYECTO CHICAMOCHA – PROVINCIAS	3175	\$5.113.000.000	\$26.463.000.000	
PROYECTO PIPATON	2000	\$3.243.000.000	\$9.330.000.000	Municipio de Barrancabermeja (571 viviendas nuevas y 1244 de mejoramiento)

MUNICIPIO DEL MILENIO	2170	\$4.805.000.00 0	\$22.002.000 .000	Municipio de Bolívar, Carcasa, El Carmen, El Peñón, El Playón, Gambita, Jordán, Macaravita, Onzaga, Puerto Parra, Puerto Wilches, Santa Helena Opon, Simacota, Surata
------------------------------	------	---------------------	----------------------	---

Fuente. Secretaria de Planeación departamental

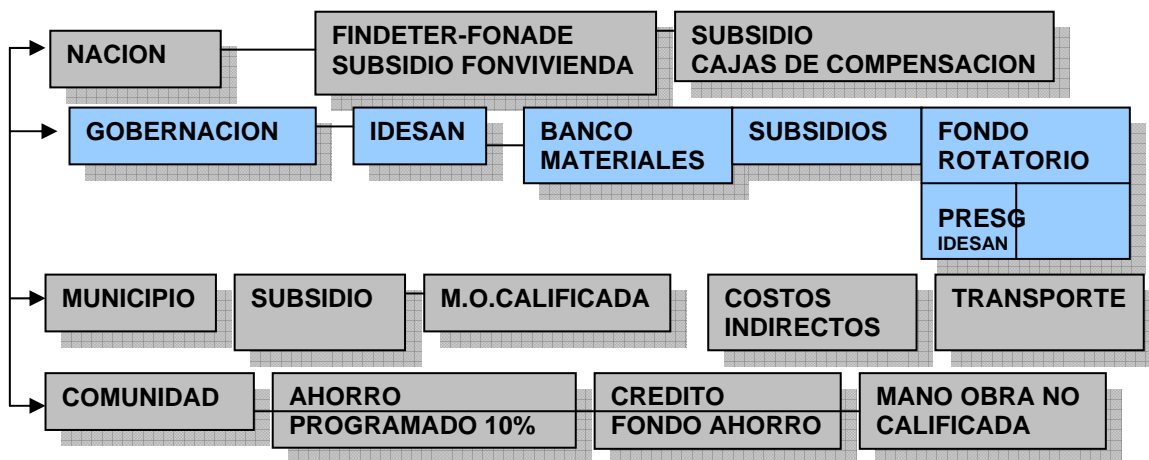
2.2.4 Instrumentos De La Gestión De La Política De Vivienda

Para el logro de la política de vivienda la entidad tendrá que implementar los siguientes instrumentos:

- Banco Virtual de Materiales
- Sistema de Crédito
- Alianzas de Co-responsabilidad

2.2.5 Esquema Operativo Para El Desarrollo De La Política De Vivienda

Grafico 3. Esquema Operativo para el desarrollo de la Política de vivienda



2.2.6 Conformación Del Fondo Rotatorio De Vivienda

El diseño, creación y puesta en operación del Fondo Rotatorio de Vivienda en IDESAN, es un novedoso modelo de financiación pública, mediante el cual se apoya a el municipio en el aporte de recursos a el proyecto a muy bajos intereses.

Los recursos que capitaliza el fondo podrán reinvertirse año a año en créditos de vivienda a los municipios generando mayor equidad.

El modelo del fondo esta orientada a generar equidad para la población de bajos recursos, dado que la mitad de los recursos del fondo rotatorio de vivienda Irán a el crédito de vivienda municipal y el resto se convertirán en nuevos recursos de subsidios anuales.

Tabla 10. Fondo Rotatorio de Vivienda

FONDO ROTATORIO VIVIENDA	
FONDO ROTATORIO DE VIVIENDA	23.000.000.000+DIVIDENDOS ESSA
APORTE A CREDITO	LINEA DE REDESCUENTO
APORTE SUBSIDIO	EXCEDENTES DEL EJERCICIO+DIVIDENDOS ESSA

- **Concepto 11:** *Banco Virtual de materiales*

El Banco Virtual de Materiales es un mecanismo centralizado para la transacción de insumos de la construcción para los proyectos de Vivienda de Interés Social financiados con recursos de subsidios del Gobierno Nacional (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural). Su objetivo es generar los volúmenes de compra, formas de pago y eliminación de intermediación necesarios para lograr el máximo descuento alcanzable en el mercado para los materiales de construcción de los proyectos de Vivienda de Interés Social.

2.2.7 Conformación Banco Virtual De Materiales.

El diagnostico indica que hay un gran riesgo para el cumplimiento de la política de vivienda debido a los altos costos de los materiales que no se ajusten a lo establecido en el Decreto 4466 de 2007.

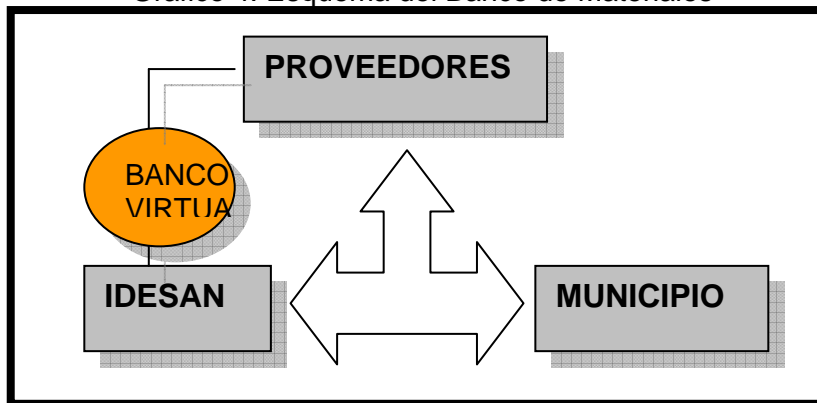
Dentro del análisis de la política de Vivienda se revisaron experiencias exitosas de Colombia dentro de las cuales se destaca la Empresa VIVA, gestora y líder de los

negocios de vivienda popular en Antioquia y un buen ejemplo para el país como institución pública comprometida con los planes de desarrollo del departamento.

En el desarrollo de la constitución del banco de materiales se consideran las normas y especificaciones técnicas que garanticen la calidad de los materiales, estos serán agrupados por paquetes y será necesario para la organización tomar en cuenta las iniciativas que involucren tecnología de punta así como será apoyaran la propuesta de innovación en los procesos y los materiales.

Los paquetes serán conformados por IDESAN (pvc, eléctrico, fibrocemento, madera, arcilla, bloques, acero, unidad sanitaria, carpintería metálica) en BD “banco virtual materiales”, y contratados y distribuidos previa orden del instituto a los proveedores para suministrarlos en los municipios como se muestra en el gráfico 4.

Gráfico 4. Esquema del Banco de Materiales



3. LINEA DE NEGOCIOS-VIVIENDA DE INTERES SOCIAL

Concepto 12: Plan de negocios.

El plan de negocio es un bloque de información, expresada en un documento, que tiene que ser comprendido por propios y extraños y que evidencia un pensamiento estratégico de la empresa y sus negocios, con obligaciones y resultados cuantificables previstos para un período de tiempo determinado

El plan de negocio contiene toda la información relevante sobre:

1. Concepto de la función empresarial: identifica la oportunidad de negocios en el mercado, describe el producto o servicio y el tipo de empresa que se desea tener.

Como empieza un negocio	
IDEAS	OPORTUNIDAD
...son para siempre	...caducan
...son gratis	...necesitan trabajo
...todos las tienen	...necesitan un "plus"
...no necesitan clientes para sobrevivir	...tiene que crear valor para el cliente

¿Qué es una oportunidad? Es una idea en relación a un producto o servicio que crea o añade valor para el comprador o usuario. Debe ser: OPORTUNA en el tiempo, ATRACTIVA para el emprendedor, el inversor y el cliente; y DURADERA sostenible para realizar los beneficios esperados.

2. Plan de Mercadeo: establece y cuantifica los objetivos comerciales de la empresa y detalla cómo se van a alcanzar.

LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Toda empresa opera bajo un conjunto de estrategias explícitas o implícitas y que son la base de sus actividades. Por otro lado, el perfil estratégico de la empresa esta basado en la filosofía y la cultura de la empresa. M.E. Porter identifica tres estrategias competitivas: Liderazgo en Costos: Competencia basada en precios. Sectores con oferta de Diferenciación: Asignar al Producto/servicio, un valor sin igual dentro de la competencia.

3. Plataforma del talento humano: toda empresa es ante todo un equipo humano estratégicamente conformado, donde cada persona realiza un aporte real y cuantificable al proceso de creación de valor en la empresa.

Se debe definir tanto el equipo directivo necesario así como el personal necesario para todas las operaciones del proceso de producción y comercialización. El equipo directivo es el principal factor de éxito para cualquier negocio. Identificar las habilidades o requerimientos mínimos que son necesarios en el área de mercadeo, de las operaciones y de las finanzas para lograr las metas propuestas.

Definir las funciones y responsabilidades del personal clave.

1. Funciones Estratégicas
2. Funciones Primarias: Administración, Ingeniería, Producción, Marketing, Finanzas, Ventas, Logística, Exportación. Funciones Secundarias: Información, Mantenimiento, Personal.

4. Plan de Operación: detalla cómo se va a generar el producto o la prestación del servicio que se ha previsto ofrecer e incluye el diseño previo de los más importantes procesos o conjuntos de actividades.

5. Plan Económico — Financiero: presenta cómo se va obtener el capital necesario para poner en marcha la empresa. Cómo se sostendrá el funcionamiento y cómo va a financiarse el crecimiento y desarrollo de los negocios y de la empresa y finalmente, qué beneficios va a generar la inversión realizada.

6. Plan de Organización: Se trata de demostrar al entorno, que el equipo promotor del proyecto está capacitado para afrontar y sacar adelante la nueva empresa. Internamente, se trata de asignar las distintas responsabilidades a las personas que van a trabajar en la empresa.

7. Plan de Contingencia: Presenta las estrategias razonables de respuesta a situaciones que amenacen la viabilidad del proyecto, con opciones tan amplias, como la venta total del proyecto a otros e inclusive el desistimiento definitivo de la empresa.

3.1 ANÁLISIS DEL MERCADO

En este capítulo se analiza el comportamiento del sector de vivienda en Colombia para los próximos años, el documento soporte es un estudio elaborado por el grupo de investigación CEDE de la universidad de los Andes:

El nivel actual de producción de soluciones habitacionales del país es insatisfactorio frente a las necesidades del mercado y del *stock* no atendido

3.1.1 Stock

Según el Censo de 2005, el déficit de vivienda del país afecta a 3,8 millones de hogares, lo que representa 36,2% del total (10.570.899 hogares)

- Déficit cuantitativo es de 1,3 millones de hogares (1,0 millón se ubica en los grandes centros urbanos y las cabeceras municipales)
- Déficit cualitativo es de 2,5 millones de hogares (1,2 millones se ubican en los grandes centros urbanos y las cabeceras municipales)

3.1.2 Flujo Anual

- En 2007 el desequilibrio del mercado de vivienda fue de 132 mil unidades: la producción legal de viviendas fue en promedio de 152 mil unidades, mientras la formación de hogares anual se estimó en 284 mil. Esto quiere decir que la oferta formal de vivienda sólo atendió 54% de los nuevos hogares que se formaron ese año.

A lo anterior se le suma una mayor presión demográfica en los próximos años. Por tanto urge dar un salto significativo en cuanto a escala de producción de vivienda

3.1.3 Proyecciones DNP (2005). Visión Colombia, II Centenario: 2019

- La población colombiana ubicada en las cabeceras municipales pasaría de 72% a 78% del total de la población entre 2004 y 2019. Esto equivale a que la

población urbana se incrementaría en 10 millones de habitantes para 2019, con lo cual se necesitarían 3,9 millones de unidades nuevas de vivienda en el lapso mencionado, es decir, una demanda en promedio de 260.000 viviendas anuales hasta 2019 (aproximadamente 6 unidades por cada mil habitantes).

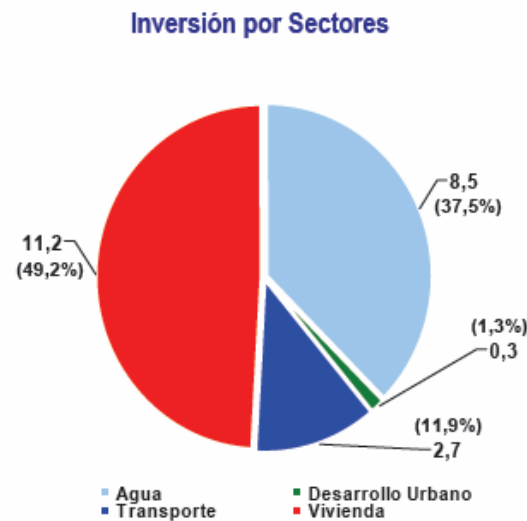
3.1.4 Perspectivas

Las perspectivas de la construcción en Colombia para el año 2010 es aun incierto porque no hay solidez de las variables determinantes de la economía, el ambiente macroeconomico inestable y la desaceleración del crecimiento, contrareestado por unas bajas tasas de interés, la liquidez y la fortaleza del dólar frente al peso, que no estimulen la inversión y la valorización de activos como finca raíz.

- El Gobierno Nacional estima un crecimiento de 3,5% para 2009, menor al crecimiento de 2008, el cual se reflejará en el nivel de ingreso de los hogares.
- No se esperan incrementos significativos en los precios de las viviendas, por tanto este factor no desestimulará la demanda de vivienda.
- Los subsidios de vivienda son determinantes para la demanda de vivienda VIS, por lo tanto el que haya un mayor acceso a los subsidios aumentará la demanda de vivienda.
- Las cajas de compensación familiar proyectan para 2009 una asignación de 43.000, por \$405.000 millones de pesos
- El acceso a la financiación de la vivienda puede ser determinante en la demanda de vivienda, si existe a tasas y plazos adecuados

Del total de recursos del Plan Nacional de Desarrollo 2006 –2010, el **56%** se destinará a **reducir la pobreza y desigualdad**. En la grafica se observa la inversión en el sector vivienda.

Grafico 5. Inversión por sectores



Fuente: DNP (2007)

3.1.5 Metas Del Plan Nacional De Desarrollo

1. Aumentar la generación de suelo para VIS, los procesos de renovación urbana y el espacio público para eso se han tomado

Medidas incorporadas en el PND (Ley 1151 de 2007)

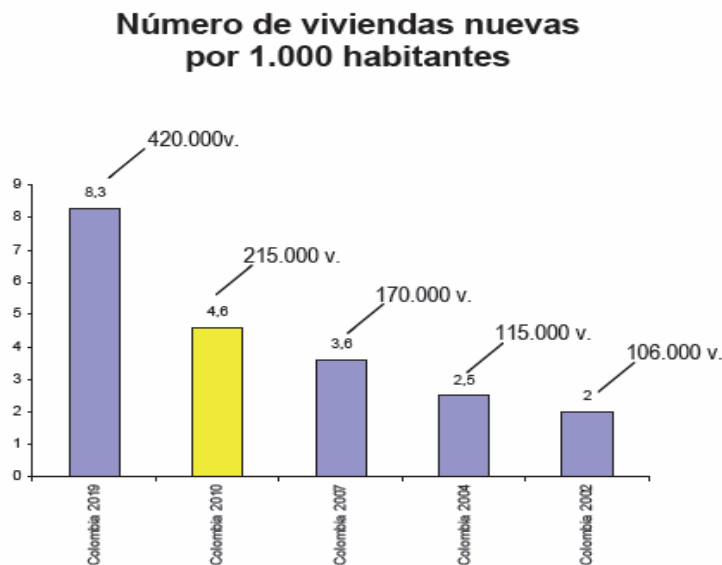
- Creación de los macroproyectos de interés social nacional (Artículo 79)
- Agilización del trámite de aprobación de planes parciales (Artículo 80)
- Autorización a los municipios para la creación de patrimonios autónomos en procesos de renovación urbana (Artículo 81), lo cual facilitará la aplicación de la exención tributaria.
- Definición de incentivos y beneficios para los municipios que incorporen en sus planes de desarrollo metas suficientes para VIS (Artículo 6).

2. Incrementar el nivel de producción de vivienda de interés social.

Medidas adoptadas en el último año:

- Aumento de recursos para SFV de 150.000 a 410.000 millones (Ley 1114 de 2007)*.
- Se mantuvieron las exenciones tributarias que favorecen a constructores y hogares.
- Expedición del Documento CONPES 3486 de 2007 “Política de Promoción del mercado de segunda vivienda”

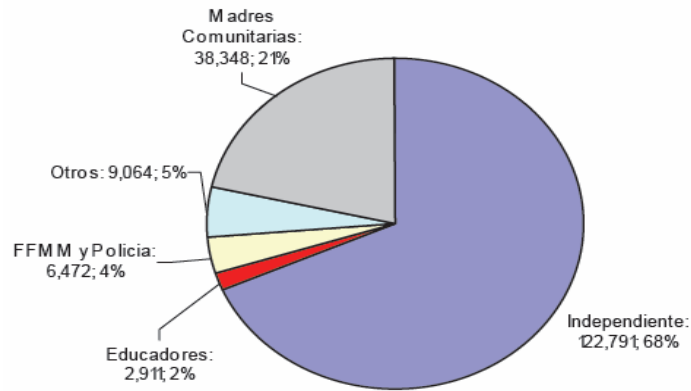
Grafico 6. Numero de viviendas nuevas por 1000 habitantes



3. Aumentar la confianza sobre la financiación de vivienda y la intermediación del sector financiero.

- Definición de incentivos para las cuentas de ahorro para la vivienda (Artículo 84)
- Ampliación del ámbito de coberturas que puede ofrecer el FRECH a las entidades financieras (Artículo 88)
- Promoción del uso de la libranza para el pago de créditos destinados a VIS, lo cual disminuye el riesgo y costo de la operación crediticia (Artículo 89)

Grafico 7. Ahorradores de vivienda

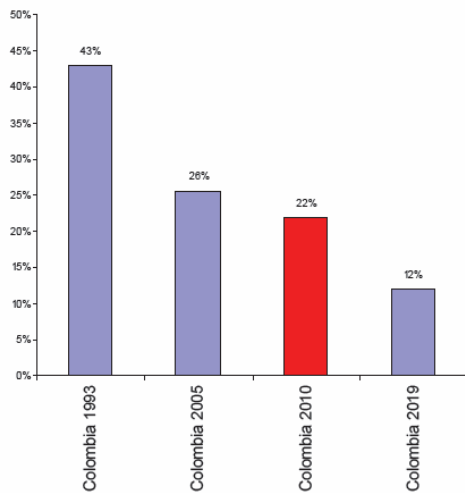


Fuente: Informe Fondo Nacional del Ahorro (10-2007)

4. Disminuir el déficit de vivienda.

Grafico 8. Déficit de vivienda

Evolución Déficit Total de Vivienda Urbana (Cuantitativo + Cualitativo)



El déficit ha disminuido por:

1. Menor cohabitación - mayor stock de viviendas
2. Mayor cobertura de servicios públicos
3. Mayor control urbano

Fuente: DNP-2007

3.2 NUESTRA OPORTUNIDAD DE ENTRAR EN EL NEGOCIO.

En el desarrollo de la política de vivienda que debe adoptar el Instituto fue necesario retroalimentar e interpretar las cifras enunciadas por la secretaria de planeación departamental:

3.2.1 Interpretación Del Diagnostico

Se determino que el 73% de la población santandereano vive en los centros urbanos, lo cual indica que será mayor la proporción de proyectos de vivienda del área urbana y que tan solo 533.250 son habitantes de la zona rural como se observa en la grafica 9.

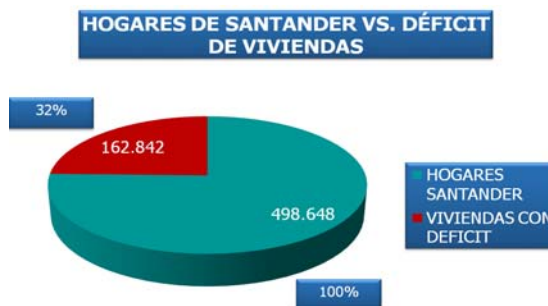
Grafica 9. Ubicación población de Santander



Fuente: Secretaria Planeación Departamental

Se determino que son 162.842 hogares santandereanos con déficit de vivienda que corresponden a la población que no posee vivienda o que la tiene en condiciones inadecuadas, valor que se observan en la grafica 10.

Grafica 10. Hogares Santandereanos Vs Déficit de viviendas



Fuente: Secretaria Planeación Departamental

Se determino que de los 162.842 hogares santandereanos con déficit de vivienda solo 60.049 no poseen vivienda propia que corresponden a la población objetivo, como se observa en la grafica 11.

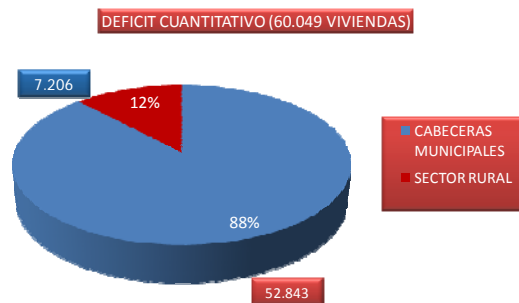
Grafica 11. Tipo de déficit de vivienda en Santander



Fuente: Secretaria Planeación Departamental

Se determino que de los 60.049 hogares santandereanos con déficit de vivienda cuantitativo el 88% se ubica en las cabeceras municipales como se observa en la grafica 12.

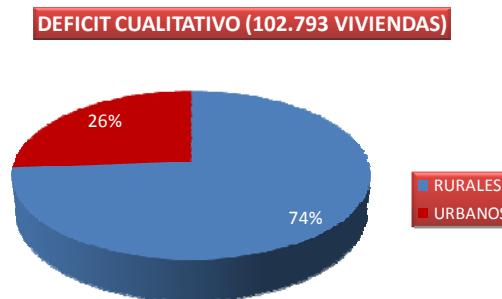
Grafica 12. Déficit Cuantitativo de vivienda en Santander



Fuente: Secretaria Planeación Departamental

Se determino que los 102.793 hogares santandereanos con déficit de vivienda cualitativo el 74% se ubica en las zonas rurales como se observa en la grafica 13.

Grafica 13. Déficit Cualitativo de vivienda en Santander



Fuente: Secretaria Planeación Departamental

Se ha determinado que el objetivo de la política de vivienda debe permitir la disminución del déficit cuantitativo y cualitativo, a través de los proyectos de construcción y mejoramiento de vivienda y a su vez se cumplirán las metas del plan de desarrollo de Santander.

3.2 NUESTRO PRODUCTO Y SERVICIO.

La entidad ofrece en el área de vivienda el siguiente producto:

Créditos para financiar proyectos de vivienda hasta por el 100% del valor solicitado, a bajas tasas de interés.

La entidad ofrecerá en el área de vivienda el siguiente servicio:

- Administración de proyectos de vivienda
- Asesoría en la formulación de proyectos de vivienda

3.3 LOS PUNTOS FUERTES DE LA COMPAÑÍA

- | | |
|----------|--|
| 1 | IDESAN cuenta con infraestructura física de cinco pisos dentro de los cuales cuenta con 600 m ² listos para albergar los espacios que se requieran para el funcionamiento de los negocios de vivienda |
| 2 | Cuenta con Sistema operativo en línea, acompañado de equipos de alta tecnológica y software especializado el cual permite manejar los programas de vivienda. |
| 3 | Aprovechamiento del recurso humano existente altamente calificado y en permanente capacitación, que estaría apoyado por el grupo de vivienda que actualmente opera en la Gobernación de Santander, conformando un grupo interdisciplinario, mediante la suscripción de convenios para la |

actualización de la estructura administrativa que le permita operar con eficiencia, eficacia y efectiva sin recurrir a creación de cargos

- 4** El Instituto cuenta con una trayectoria de 35 años, con una amplia experiencia en alianzas estratégicas con los centros educativos a través de convenios de cooperación interinstitucional con el fin de adelantar proyectos especiales.
- 5** IDESAN, se encuentra certificada en las normas técnicas de calidad ISO-9001-2000 y NTC-GP1000:2004-MECI:1000, IQNET, siendo esto una garantía para los clientes lo que proporciona respaldo y confiabilidad.
- 6** Existe calificación Triple B
- 7** Como entidad financiera podemos apalancar directamente la necesidad de crédito para el desarrollo de proyectos de vivienda a entidades territoriales.
- 8** Disponibilidad inmediata de los recursos
- 9** Beneficios administrativos generados por la Duma departamental para minimizar costos de legalización de Convenios.

3.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para el análisis de la competencia se estudio el documento elaborado por CEDE de la universidad de los Andes dedicado a revelar los principales rasgos del mercado crédito para vivienda de interés social, en las cual se analizó los oferentes de crédito en 17 ciudades y los resultados de la política de vivienda durante lo corrido del presente milenio.

Las familias que tienen vivienda propia y la están pagando utilizando las diferentes entidades de financiación, encontrándose que no hay diferencias importantes en cuanto a la oferta de crédito de los bancos y los fondos al comparar la población total y la población objetivo de esta investigación. Los hogares con ingresos menores a tres salarios utilizan en mayor forma la financiación del FNA y de las empresas donde trabajan que el resto de la población (Tabla 11).

Tabla 11. FUENTES DE CREDITO DE VIVIENDA

Concepto	Total de la población	Hogares con menos de 3 SMM
Banco o CAV	52.6	54.3
Fondo de empleados o cooperativa	8.6	10.1
Empresa donde trabaja algún miembro del hogar	8.7	11.6
Fondo Nacional del Ahorro	6.5	8.9
Otra	23.6	15.1

Fuente: Encuesta de Calidad de Vida 2003. Cálculos CEDE

Se encontró que las familias pertenecientes al 40% más pobre de la población son los que muestran menor utilización de financiamiento para vivienda. Como era de esperarse las familias con mayores ingresos tienen facilidad de acceso al mercado de crédito formal.

Hasta mayo de 2005 el programa “País de Propietarios”, tenía los siguientes resultados: se habían asignado 232.819 subsidios y créditos, es decir cerca 58% de la meta original, esto señala que en el tiempo que resta se deberían otorgar casi 170.000 subsidios por parte de las diferentes entidades encargadas de asignar subsidios (Fonvivienda debe asignar cerca de 45 mil subsidios, las CCF 100 mil y las restantes entidades cerca de 25 mil subsidios). Un punto importante en la financiación de la VIS es la colocación de 200.000 millones de pesos por FINDETER, hasta el momento representados en 27.141 créditos y de los 548.000 millones que se comprometieron a colocar las entidades de los sectores financiero y solidario (tabla 12)

Tabla 12. Resultado programa País de Propietarios

Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Meta cuatrenio	Resultado acumulado a abril 2005	Avance (%)
Total de subsidios y créditos de VIS asignados (urbano y rural)	400,000	232.819	58
Subsidios VIS urbana (Fonvivienda)	120,270	75.359	63
Subsidios VIS urbana (CCF)	168,536	75.433	45
Subsidios VIS urbana (CPVM)	14,588	12,393	85
Subsidios VIS rural (Banco Agrario)	55,400	24,349	44
Créditos VIS (FNA)	37,206	18.144	49
Créditos VIS Línea de descuentos de Findeter	8,000	27.141	339
Recursos colocados por el Convenio Gobierno - Sector financiero y solidario para VIS (Miles de mill)	526	474,6	90

Fuente: SIGOB Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial

En primer lugar revelan que la mayor experiencia en el negocio de crédito, la tienen los Bancos Hipotecarios y las Cooperativas, quienes en su totalidad poseen más de 10 años en el negocio. Les siguen en experiencia los Fondos de Empleados, las Entidades Oficiales y ONG con 50% de casos. Por último están las Cajas de Compensación Familiar con 42% y los Constructores con cero por ciento. Tabla 13.

Tabla 13. Experiencia en el negocio Crediticio.

Oferente	Porcentajes				total
	>10 años	>5, < 10 años	2>, < 5 años	< 2 años	
Bancos	87	13			100
Cajas de Compensación Familiar	42	21	26	11	100
Constructores		60	40		100
Cooperativas	100				100
Fondo de Empleados	50	50			100
Entidades Oficiales	50			50	100
ONG	67		33		100
Total	56	20	17	7	100

Fuente: Encuesta realizada por el CEDE

Los únicos oferentes que tienen un espectro de operación nacional son los Bancos Hipotecarios y cerca del 30% de las Cooperativas y Fondos de Empleados encuestados. La mayoría de los encuestados (65%) tienen un radio de operación regional (departamental), en su totalidad son Cajas de Compensación Familiar. Mientras que el énfasis en la operación a escala municipal corresponde a los Constructores, las ONG y las Entidades Oficiales

De acuerdo con las respuestas de los directivos, el mercado de crédito VIS se encuentra segmentado, la mayoría percibe estar compitiendo con baja intensidad. Los bancos hipotecarios y las CCF son percibidos como los principales competidores para toda la gama de oferentes, con calificaciones promedio de 2,9 y 2,6 en una escala de 0 a 5, reportándose con mayor intensidad en las Cooperativas y los propios bancos. Tabla 14.

Tabla 14. Importancia de la competencia

Importancia (fila) que le concede a la competencia (columna):	Ban. Hip.	CCF	Construc	Coop.	F de Emp	Ent Ofic.	ONG	Total
Banco	5,0	2,5	1,0	3,6	4,0	1,5	2,3	2,9
Cooperativa	2,6	2,3	1,0	2,7	1,5	2,0	1,0	2,1
Caja de compensación	3,3	2,2	1,2	3,9	1,5	2,5	4,3	2,6
Fondo de Empleados	2,0	2,2	1,6	1,7	0,0	2,0	0,0	1,8
ONG	1,1	1,5	0,4	2,1	0,0	1,0	1,7	1,3
Entidad oficial	1,3	0,6	0,4	0,6	0,0	0,0	1,7	0,7
Agiotista	0,7	1,2	1,6	1,3	0,0	0,0	1,7	1,1

Fuente: Encuesta realizada por el CEDE

3.5 ESTRATEGIA Y OBJETIVO COMERCIAL

El capítulo 1 contiene el plan estratégico como requisito para el desarrollo del plan de negocios y punto de partida en todo el trabajo propuesto en la monografía, del cual se determino la estrategia la cual consiste en:

“Generación de valor agregado en los clientes y alto compromiso con las políticas publicas, mediante el cumplimiento de sus objetivos estratégicos que permitan para la institución el crecimiento y el incremento de la rentabilidad”

3.5.1 Objetivo de Calidad

Lograr la conservación de los clientes actuales y aumentar los clientes mediante la gestión de actividades de mercadeo.

3.5.2 Objetivo de la Gestión comercial y de mercadeo

La Gestión comercial ha de innovar, planificar, e impulsar la comercialización de los servicios del Instituto de forma eficiente para lograr la conservación de los clientes actuales y aumentar los clientes mediante la gestión de actividades de mercadeo.

Indicador: **% Crecimiento de los clientes**

Índice: clientes nuevos/ clientes totales *100

Meta >=10%

Frecuencia: Bimestral

Indicador: **Evaluación de encuestas**

Índice: Resultado de la evaluación de satisfacción del cliente.

Meta :100%

Frecuencia: mensual.

Indicador: **Municipios capacitados**

Índice: $\frac{\text{municipios capacitados}}{\text{total municipios}}$

Meta :100%

Frecuencia: semestral

4. PLAN DE NEGOCIOS- ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Concepto 13: Estilo de dirección.

Elemento de Control que define la filosofía y el modo de administrar del gobernante o gerente público. Constituye la forma adoptada por el nivel directivo de la institución pública, para guiar u orientar sus acciones hacia el cumplimiento de los objetivos que persigue cada entidad y los fines sociales del Estado en general. Su importancia radica en que los estilos de gestión orientan el día a día de la entidad pública, por lo tanto generan y soportan el clima organizacional que requiere el Control.

EL ESTILO DE DIRECCIÓN debe garantizar la concientización de una función administrativa orientada al servicio público, facilitar la comprensión de la dinámica organizacional y obtener el compromiso de sus servidores con el cuidado de lo público, la comunidad y los diferentes grupos de interés con los cuales interactúa.

Se concreta, cuando el nivel directivo acepta la responsabilidad por la orientación estratégica de la entidad hacia una administración eficiente y eficaz en procura de los fines esenciales del Estado; en su compromiso 2 Constitución Nacional, Artículo 54 con el Control; en la determinación de políticas orientadas hacia una gestión socialmente responsable, que cumple las promesas formuladas en los planes y programas; en la capacidad de resolver los problemas, de medir el desempeño y los resultados, y en la postura de la entidad frente a la innovación y el aprendizaje.

Si se entiende por ESTILO DE DIRECCIÓN la manera en que una organización es administrada, esta se soporta y nutre de tres grandes pilares a saber:

- Los Objetivos Misionales de la Institución. El quehacer de cada entidad pública le da características propias que influyen en la manera como esta debe ser administrada. No es igual el estilo gerencial que se da en una entidad de Gobierno Central, que en una Empresa Industrial del Estado o una de servicios. También los objetivos de un área organizacional imponen estilos gerenciales diferentes. Por ello, al definir y evaluar los estilos de dirección, es necesario tener como un insumo importante la razón de ser de la institución.
- El Modelo de Gobernabilidad de la Entidad. Como soporte y desarrollo de los compromisos éticos, las entidades del Estado adoptan modelos de gobernabilidad, los cuales dan un marco de referencia para la gestión que obligan a todos sus miembros. Los modelos de gobernabilidad buscan asegurar los principios de transparencia, equidad y economía en las empresas estatales, y por tanto son un definidor y componente vital del ESTILO DE DIRECCIÓN de la organización. El modelo de gobernabilidad es el marco de referencia de cómo se vive la vida laboral en una Institución Pública.
- Los Administradores. Las creencias, los valores, la formación y la experiencia son componentes que determinan los estilos de dirección de los administradores; es indudable que estos influyen en los estilos de Dirección, sin embargo, el estilo personal, no puede ignorar los componentes anteriores, focalizados al sector público.

Si bien los efectos del ESTILO DE DIRECCIÓN son casi siempre intangibles, su influencia se materializa en la frecuencia y la calidad de la interacción entre los niveles directivos, funcionales y operativos de la entidad; la disposición para actuar frente a los riesgos al asumir posiciones y decisiones que van desde las actitudes en extremo arriesgadas, hasta las sumamente conservadoras; la actitud de la dirección frente a la formalización del comportamiento, el cual puede moverse entre la rigidez o la flexibilidad para dirigir y coordinar las acciones necesarias a la ejecución de las tareas; la capacidad de influir sobre los servidores públicos para contribuir a la obtención de los propósitos, y el mejoramiento de la productividad y competitividad, todo lo cual redundando en el fortalecimiento del Estado y en el mejoramiento de las relaciones de la entidad con la sociedad civil, dejando una impronta en el comportamiento organizacional, aún cuando el período del Gobernante o Gerente Público expire.

- a. **Relación con los Elementos del Ambiente de Control.** Favorece el AMBIENTE DE CONTROL en la medida en que la alta dirección fortalece el compromiso por parte de los servidores públicos con la cultura del Autocontrol, con el sentido de lo público y con la importancia del Sistema de Control Interno para el mejoramiento institucional de la Administración Pública. Además, fortalece el DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO al propiciar la cultura de la planeación, el apoyo decidido para la normalización de procesos, y el fomento de una cultura de prevención de los riesgos.

Igualmente fortalece el DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO, al cumplir los preceptos constitucionales y legales en esta materia, al promover de manera decidida y comprometida las políticas y prácticas necesarias para la adecuada administración del talento humano. Se sirve además de los procesos y programas de formación y capacitación para mejorar sus habilidades en procura del mejoramiento continuo de la entidad.

b. Principios y Fundamentos

El ESTILO DE DIRECCIÓN desarrolla los principios de Responsabilidad y Transparencia, al sustentarse en la valoración y el respeto hacia el servicio público, la transparencia en la gestión y la capacidad de rendir cuentas, en el compromiso y responsabilidad del nivel directivo con el control y el cumplimiento de los ACUERDOS, COMPROMISOS Y PROTOCOLOS ÉTICOS; de Moralidad, a través del compromiso decidido y constante de la Alta dirección por el cumplimiento de las normas constitucionales y legales propias de la entidad y orientar su hacer hacia el cumplimiento de los fines esenciales del Estado; los de Economía, Eficiencia y Eficacia, en tanto promulga y promueve políticas orientadas hacia la austeridad en el manejo de los recursos públicos, y hacia su adecuada orientación del servicio a los ciudadanos.

En este sentido, influye en la Autorregulación y difusión de los ACUERDOS, COMPROMISOS O PROTOCOLOS ÉTICOS pues el liderazgo, la motivación y el cumplimiento por parte del nivel directivo repercuten en la manera como éstos son acogidos por los demás servidores públicos. A su vez, la formalización del comportamiento ético de los funcionarios fija las pautas de comportamiento de los directivos, frente al cumplimiento de los propósitos de la entidad.

El ESTILO DE DIRECCIÓN refuerza la capacidad institucional para la Autorregulación y la Autogestión, al oficializar en la postura de la dirección y en su política, la manera como la entidad pública será administrada. Además, favorece el Autocontrol, al definir por parte de la dirección cuál es su actitud y su compromiso frente al Control Interno en todos los aspectos de la organización pública.

c. Objetivos:

- Garantizar que el nivel directivo oriente los parámetros de la acción de la entidad, hacia el logro de su propósito constitucional.
- Fortalecer el compromiso de la alta dirección y demás servidores públicos frente al Sistema de Control Interno, como base de la transparencia, eficiencia y eficacia de la gestión en la administración pública.
- Definir un estilo de gestión responsable en la entidad pública, orientado a las necesidades de los grupos de interés y comunidades a las que atiende.

d. Niveles de Responsabilidad

La responsabilidad por las actuaciones administrativas recae en el nivel directivo a fin de garantizar, que sus actuaciones se ajustan a la ley y se orientan hacia el cumplimiento del propósito institucional. Por lo tanto, el nivel directivo y en especial la máxima autoridad de la entidad tienen el deber de mantener las condiciones necesarias para su diseño, implantación, desarrollo y mejoramiento continuo.

e. Parámetros de Evaluación

- Definición en la normativa que autorregula el Sistema de Control Interno de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Conocimiento de los directivos sobre la normatividad que rige la entidad pública.
- Grado de responsabilidad pública que asumen los directivos ante sus grupos de interés.
- Compromiso de la alta dirección con el cumplimiento de los objetivos, principios y fundamentos del Sistema de Control Interno.
- Grado de transparencia de la actuación de las autoridades del Estado.
- Observancia de la alta dirección de los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos y con las políticas y prácticas de DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.
- Nivel de responsabilidad, eficiencia, eficacia y economía de la alta dirección con la asignación y uso medurado y racional de los recursos.
- Existencia y cumplimiento de políticas para la resolución de conflictos internos y externos, que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Promoción, divulgación y compromiso de la alta dirección con los métodos, procedimientos, políticas y objetivos propios del control interno.
- Acatamiento de la alta dirección de las recomendaciones provenientes de la Autoevaluación, de la Evaluación Independiente y de las generadas por los organismos de control del Estado.
- Manera en que las políticas y prácticas del Estilo de Dirección han promovido el Autocontrol y la ética en las conductas de los servidores públicos.

4.1.1 Estructura Administrativa Actual
4.1. ORGANIZACION DEL RECURSO HUMANO

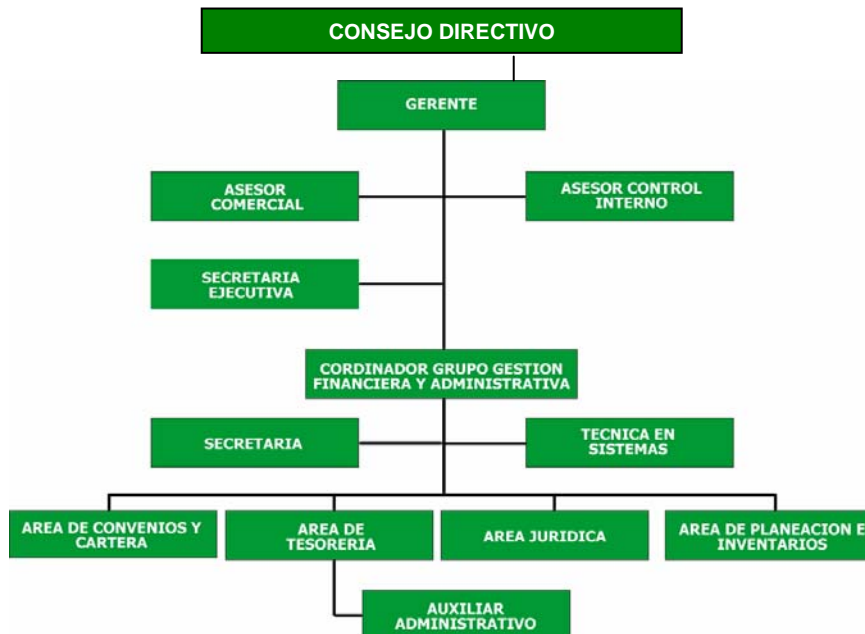
El recurso humano del instituto esta organizado en los niveles asistencial, técnico, profesional, ejecutivo, asesor y directivo para un total de 12 cargos.

Tabla 15. NOMINA ACTUAL

DENOMINACION DEL CARGO		CARRERA ADMINIS TRATIVA	PROVISIONAL	LIBRE NOMBRAMIENTO	ORDENES PRESTACIÓN SERVICIOS
ASISTENCIAL	3	53.313.606,00	28.011.319,00		69.110.000,00
TECNICO	1	33.346.360,00			
PROFESIONAL	4	189.592.678,80	55.899.966,00		80.609.539,98
EJECUTIVO	1			50.658.918,00	
ASESOR	2			161.109.803,00	
DIRECTIVO	1			117.193.025,00	
TOTALES		276.252.644,80	83.911.285,00	328.961.746,00	149.719.539,98

La forma del organigrama actual es horizontal y distribuida por áreas.

Grafico 14. Organigrama Actual



La implementación de la línea de negocios de vivienda traerá consigo una serie de actividades y/o funciones nuevas que se organizaran por cargos y a su vez por áreas de trabajo.

Se hace necesario la creación de tres subgerencias planeación, proyectos y la subgerencia administrativa y financiera.

4.1.2 Subgerencia De Planeación: Tiene como propósito lograr el desarrollo participativo y competitivo del Instituto, liderar el proceso de planificación; coordinando, regulando y concertando políticas y acciones estipuladas en el plan estratégico.

Corresponde a esta subgerencia las siguientes funciones:

- Revisar la inversión, seguimiento y evaluación de los diferentes proyectos ejecutados con aportes y/o recursos del Instituto.

4.1.3 Subgerencia Administrativa Y Financiera: Tiene como propósito asegurar el fortalecimiento del Instituto, con la eficiente administración de los ingresos, la identificación de nuevas fuentes de recursos y la aplicación racional de fondos que facilite la gestión del Departamento y la institución.

Corresponde a esta subgerencia las siguientes funciones:

- Gestionar la obtención de recursos de crédito que requiera la entidad.
- Garantizar el desarrollo del sistema de información del instituto mediante la infraestructura requerida.

4.1.4 Subgerencia De Proyectos: Tiene como propósito gestionar y accionar eficazmente la planeación, construcción y administración de proyectos de infraestructura tales como vivienda, vías, agua potable, saneamiento básico y pymes

Corresponde a esta subgerencia las siguientes funciones:

- Prestar la asesoría y asistencia técnica a los municipios en las diferentes áreas de la planificación del desarrollo.

- Promover la incorporación de nuevas tecnologías en el desarrollo de los procesos inherentes a los proyectos.
- Apoyar la constitución de la pymes.
- Coordinar esfuerzos con entidades públicas y privadas del orden departamental, nacional e internacional para cofinanciar proyectos.

Cada subgerencia estará apoyada a su vez por las dependencias:

- Área Técnica
- Área Supervisión
- Área Jurídica
- Área de Convenios, Cartera y tesorería
- Área Comercial
- Banco de Materiales

El área técnica: Tendrá a su cargo la revisión técnica de los proyectos siguiendo los lineamientos establecidos por la dependencia en las diferentes clases de proyectos apoyará técnicamente el desarrollo de proyectos especiales en el área de vivienda y pymes cuando sea requerido.

El área Supervisión y Convenios: Hará el seguimiento y supervisión requeridas a los convenios.

El área Jurídica: Tendrá a su cargo el control legal de todos los procesos administrativos desarrollados por la entidad.

El área Cartera y Tesorería: Tendrá a su cargo el control de los procesos de crédito y captación así como los procesos operativos de carácter administrativo.

El área Comercial: Tendrá a su cargo el manejo de la imagen corporativa, la relación con los clientes y los procesos de mercadeo.

El Banco de Materiales: Tendrá a su cargo el control de insumos requeridos en los proyectos de viviendas.

Grafico 15. Organigrama Propuesto.

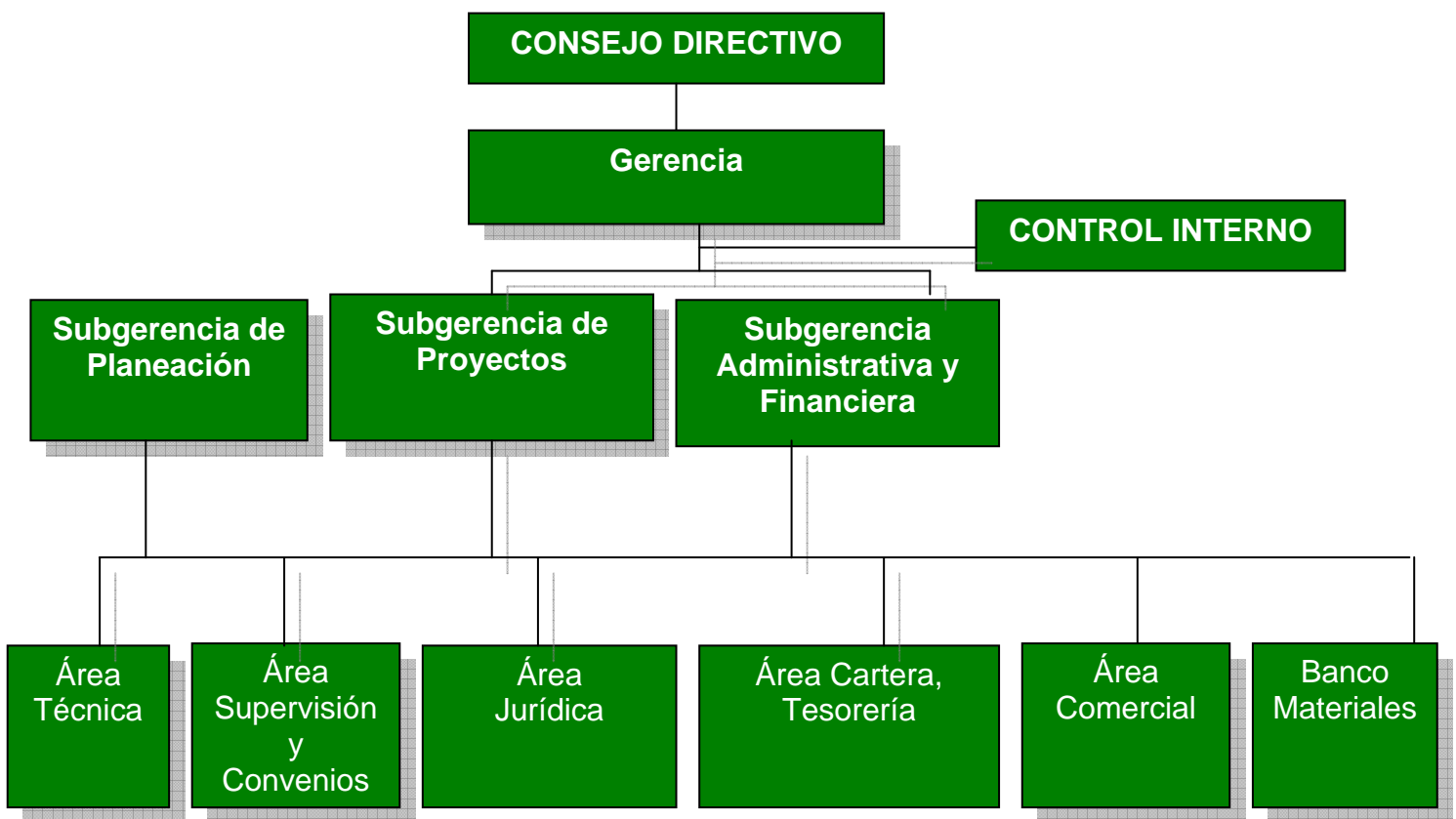


Tabla 16. NOMINA NUEVA DE VIVIENDA

DENOMINACION DEL CARGO		LIBRE NOMBRAMIENTO	ORDENES PRESTACIÓN SERVICIOS
TECNICO			
Técnico Banco	1		18.000.000,00
PROFESIONAL			
Profesional Área Técnica	4		120.000.000,00
Profesional Área Convenios	1		30.000.000,00
Profesional Área Jurídica	1		30.000.000,00
Profesional Área Cartera y Tesorería	1		30.000.000,00
EJECUTIVO			
Subgerente Proyectos	1	60.000.000,00	
Subgerente Planeación	1	60.000.000,00	
Subgerente Administrativa y financiera	1	60.000.000,00	
TOTALES	354.000.000,00	126.000.000,00	228.000.000,00

Tabla 17. NOMINA GENERAL A 2010

TIPO CONTRATO					
DENOMINACION DEL CARGO		CARRERA ADMINISTRATIVA	PROVISIONAL	LIBRE NOMBRAMIENTO	ORDENES PRESTACIÓN SERVICIOS
ASISTENCIAL	3	53.313.606,00	28.011.319,00		69.110.000,00
TECNICO	1	33.346.360,00			
Técnico Banco	1				18.000.000,00
PROFESIONAL	4	189.592.678,80	55.899.966,00		80.609.539,98
Profesional Área Técnica	4				120.000.000,00
Profesional Área Convenios	1				30.000.000,00
Profesional Área Jurídica	1				30.000.000,00
Profesional Área Cartera y Tesorería	1				30.000.000,00
EJECUTIVO	1			50.658.918,00	
Subgerente Proyectos	1			60.000.000,00	
Subgerente Planeación	1			60.000.000,00	
Subgerente Administrativa y financiera	1			60.000.000,00	
ASESOR	2			161.109.803,00	
DIRECTIVO	1			117.193.025,00	
TOTALES	1.246.845.215,78	276.252.644,80	83.911.285,00	508.961.746,00	377.719.539,9
NUMERO PUESTOS	23				

Para el 2010 la nomina de la entidad es de \$1.246.845.215 que corresponden a 23 cargos del área asistencial, técnica, profesional, ejecutiva, asesoramiento y directivo.

5. PLAN DE NEGOCIOS- INVERSIONES INFRAESTRUCTURA FISICA

5.1 INVERSIONES

Para la implementación de la línea de vivienda en la entidad se hace necesario la compra del inmobiliario y el equipo de oficina requerido para dotar el tercer piso de los elementos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

Se analizo el requerimiento de cada cargo y se relaciona en el cuadro 18 las cantidades y en el cuadro 19 el precio final:

5.1.1 EQUIPO INMOBILIARIO

El valor de cada equipo inmobiliario es de \$800.000 y consta de:

- mesa para computador
- silla giratoria
- archivador personal

Cada silla adicional tiene un valor de \$200.000

5.1.2 EQUIPO CÓMPUTO

El valor de cada equipo de cómputo es de \$2.600.000 y consta de:

- Computador personal con estabilizador.
- La impresora es adicional.

El valor de la impresora láser para trabajo individual o por grupos es de \$500.000

5.1.3 AIRE ACONDICIONADO

El valor del aire acondicionado es de \$1.500.000

5.1.4 EQUIPO DE COMUNICACIONES

Tabla 18. Calculo de mobiliario-equipo computo

CARGO	EQUIPO INMOBILIDARIO	EQUIPO COMPUTO	IMPRESORA	EQUIPO COMUNICACIONES	AIRE ACONDICIONADO
Técnico de materiales	1	1	1	1	1
Profesional Área Técnica	4	4	1	1	1
Profesional área convenios	1	1	1	1	1
Profesional Área Jurídica	1	1	1	1	1
Subgerente Proyectos	1	1	1	1	1
Subgerente Planeación	1	1	1	1	1
Subgerente Administrativo y financiero	1	1	1	1	1

El equipo de comunicaciones consta de:

- Teléfono fax
- Línea internet (4 puntos)
- Conmutador

El valor del equipo de comunicaciones es de: \$1.000.000

Cantidades Requeridas

El valor estimado en dotación es de: \$72.020.000

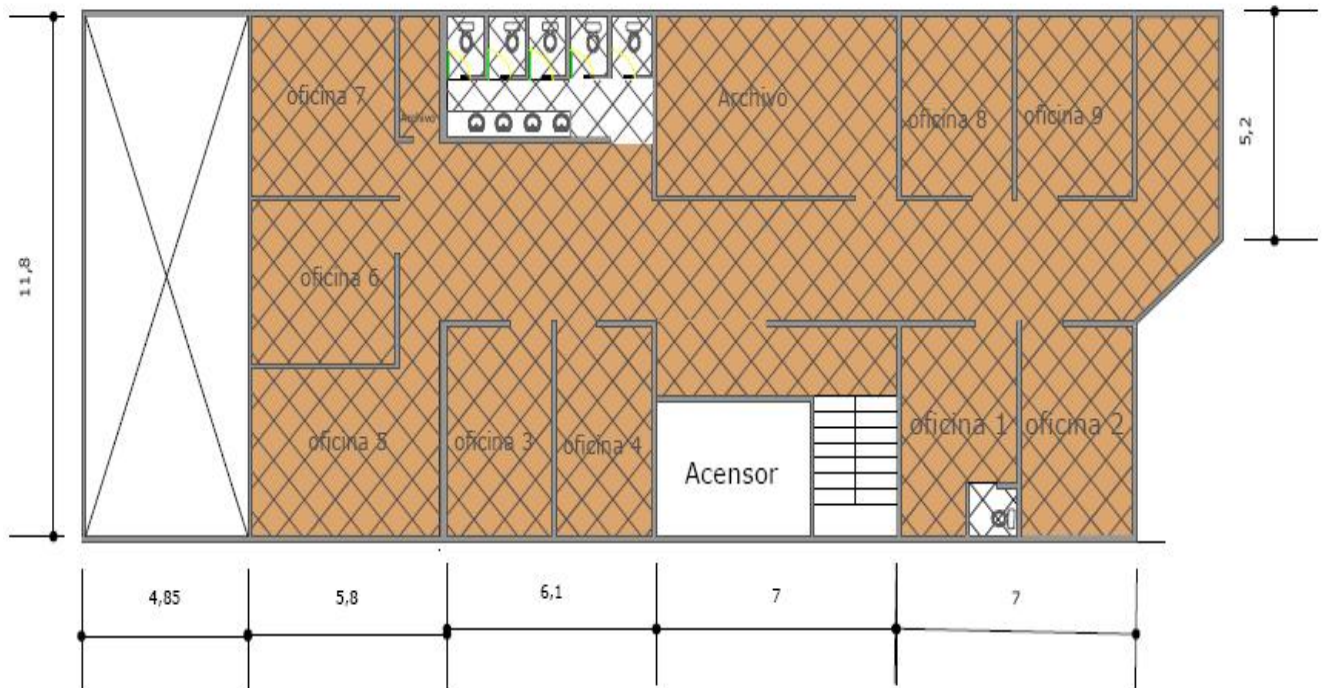
Tabla 19. Dotación

CARGO	EQUIPO INMOBILIDARIO	EQUIPO COMPUTO	IMPRESORA	EQUIPO COMUNICACIONES	AIRE ACONDICIONADO
Técnico de materiales	1040000	3380000	650000	1300000	1950000
Profesional Área Técnica	3120000	13520000	650000	1300000	1950000

Profesional área convenios	1040000	3380000	650000	1300000	1950000
Profesional Área Jurídica	1040000	3380000	650000	1300000	1950000
Subgerente Proyectos	1560000	3380000	650000	1300000	1950000
Subgerente Planeación	1560000	3380000	650000	1300000	1950000
Subgerente Administrativ o y financiero	1560000	3380000	650000	1300000	1950000
Totales	\$ 10.920.000,00	\$33.800.000,0	\$ 4.550.000,0	\$ 9.100.000,00	\$ 13.650.000,00
VALOR TOTAL DOTACION	\$ 72.020.000,00				

Además de lo anterior se agregara la planta arquitectónica para determinar el área de las oficinas y el requerimiento estimado de las capacidades del aire así como la necesidad de construir las divisiones de las oficinas.

Grafico 16. Planta física Oficinas de Vivienda



6. PLAN DE NEGOCIOS-PLAN FINANCIERO Y ECONOMICO

El presente capitulo busca evaluar la posible situación futura de la empresa mediante estimaciones o supuestos, desarrollada mediante un proceso de determinación de futuros ingresos y egresos y un proceso de análisis de los mismos:

6.1 DETERMINACION DE PROYECCIONES DE ESTADOS FINANCIEROS

CONDICION ACTUAL DEL PATRIMONIO:

El patrimonio actual de la compañía es de \$10.000.000 valor que limitad su proceso de crecimiento.

CONDICION FUTURA DEL PATRIMONIO:

Para incrementar el valor actual del patrimonio se deberá iniciar un proceso de capitalización mediante la adición de bienes inmuebles valorados por la secretaria general de la Gobernación de Santander y la designación de las acciones de la ESSA con parte de sus dividendos para desarrollar un proceso de capitalización y uso efectivo y productivo de los bienes de la Gobernación, en la tabla 15. se enuncia los ítems que contempla el proceso de capitalización.

Tabla 20. Valores Patrimoniales de Capitalización.

Tipo	PATRIMONIO NOMINAL
bienes inmuebles	14.338.729.169
Acciones ESSA	84.375.000.000
TOTAL ACCIONES (PRIVADO-PUBLICO)	11.037.498.765,03
PATRIMONIO ACTUAL	10.000.000.000,00
CAPITALIZACION	119.751.227.934,03
DIVIDENDOS ACCIONES	4.107.688.854,00

TABLA RENDIMIENTOS CAPITALIZACIÓN					
Concepto	2008	2009	2010	2011	2012
Rendimiento Inmuebles	12%	12%	12%	12%	12%
Bienes Inmuebles		14.338.729	15.113.021	15.898.898	16.693.842
Rendimiento Inmuebles		1.720.648	1.813.562	1.907.868	2.003.261
Rendimiento Otras acciones	10%	10%	10%	10%	10%
Acciones Otras Sociedades		11.037.499	11.037.499	11.037.499	11.037.499
Rendimiento Otras acciones		1.103.750	1.103.750	1.103.750	1.103.750
Dividendos ESSA	26.764.400	34.600.475	42.218.241	54.308.592	63.517.675

El patrimonio futuro estaría en función del valor de dividendos de las acciones y del uso productivo de sus activos fijos representados por los bienes inmuebles.

Con relación a los bienes inmuebles se tiene un listado de 201 inmuebles valorados en lotes, casas y edificios, del sector rural y urbano de los 87 municipios del departamento. De este grupo se hizo una preselección de 48 bienes presentados en la tabla 21; que fueron valorados por su ubicación, valor catastral y condición jurídica y económica.

Tabla 21. Predios a Capitalizar

Cód	Tipo	Clase	Dirección	Municipio	Area Terr.	Avaluo Catast.
1	lote	Urbano	Calle 45 6-13	Bucaramanga	1100	
2	lote	Urbano	Calle 45 6 67	Bucaramanga		
3	Casa	Urbano	calle 41 9-39	Bucaramanga	167	18.398.000
4	Casa	Urbano	cra 10 37-46	Bucaramanga	235	61.202.000
5	Casa	Urbano	calle 41 9-63	Bucaramanga	160	27.144.000
6	Casa	Urbano	calle 41 9-55	Bucaramanga	281	48.391.000
7	Casa	Urbano	calle 41 9-47	Bucaramanga	165	29.846.000
8	Casa	Urbano	calle 41 9-65	Bucaramanga	200	92.176.000
9	Lote	Urbano	calle 41 9-27	Bucaramanga	181	23.348.000
10	Casa	Urbano	cra 10 37-02-04-14 Calle 37 9-82	Bucaramanga	610	134.130.000
11	Edificio	Urbano	Cra 11 43 49	Bucaramanga	1236	545.630.000
12	Casa	Urbano	carrera 9 Occ. calle 29	Bucaramanga	3163	
13	Lote	Urbano	calle 105 26A Provenza	Bucaramanga	1755	105.300.000
14	Casa	Urbano	Cra 6 calle 7	Bucaramanga	22	0
15	casa	Urbano	Calle 46 39-94	Bucaramanga	272.50	178.883.000
16	Edificio	Urbano	Carrera 25 34-81 Clavijo Loc 2	Bucaramanga	35,60 M2	15.442.000
17	Edificio	Urbano	Carrera 25 34-73 Clavijo Apto 201	Bucaramanga	136,36 m2	76.726.000
18	Edificio	Urbano	Carrera 25 34-74 Clavijo Apto 301	Bucaramanga	136,36 m2	76.726.000
19	Edificio	Urbano	Carrera 25 34-73 Clavijo	Bucaramanga	145,66 m2	68.023.000

			apto 401			
20	Edificio	Urbano	Carrera 24 34-16 Carmita Parquead 1	Bucaramanga	17,50 m2	5.053.000
21	Edificio	Urbano	Carrera 24 34-18 Carmita Parquead 2	Bucaramanga	18 m2	5.053.000
22	Edificio	Urbano	Carrera 24 34-18 Carmita Apto 201	Bucaramanga	125	57.155.000
23	Edificio	Urbano	Carrera 24 34-18 Carmita Apto 301	Bucaramanga	125,50	57.155.000
24	Edificio	Urbano	Carrera 24 34-18 Carmita Apto 401	Bucaramanga	107,50	55.351.000
25	Edificio	Urbano	calle 37 9-31	Bucaramanga	498	182.687.000
26	Edificio	Urbano	Calle 45 No. 11/12/32/52/68/78	Bucaramanga	18151	5.094.580.000
27	Casa	Urbano	Carrera 25 No. 25-26	Bucaramanga	202	94.261.000
Total Bucaramanga						7.052.660.000
28	Edificio	Urbano	C 5 3 par K 5 K 3	Floridablanca	36625	3.923.841.000
29	Casa	Urbano	Cra 4 5-10 - Kra 5 #4-48	Floridablanca	1900	870.236.000
30	Lote	Urbano	Terreno	Floridablanca	18640	
31	Lote	Urbano	Terreno	Floridablanca	24482,84	
32	Lote	Urbano	Terreno-Tanque Licorera-Autopista	Floridablanca	8619	220.240.000
33	Lote	Urbano	Calle 34 2A 91 M. 8 Lt.1	Floridablanca	125	8.518.000
34	Lote	Urbano	K 4E 30 02 04 M..4 Lt.1	Floridablanca	1200	8.109.000
35	Lote	Urbano	Calle 33 4E 04 10 14 20 24 26	Floridablanca	1615	552.685.000
36	Lote	Urbano	Manzana 12 C 33 4E 41 47	Floridablanca	1699,45	
37	Mejora	Rural	Acueducto Empresa Licorera	Floridablanca	6000 ML	11.888.000
38		Urbano	Kra 38 y 39 calles 119 y 120 Zapamanga	Floridablanca		273.658.000
39	Lote	Rural	Los Totumos	Girón	790	
40	Edific	Urbano	Vía B/manga- Girón	Girón	21000	2.330.453.000
Total Girón						2.330.453.000
41	Casa	Urbano	Calle 6 6-54-58	Piedecuesta	6104	735.079.000
42	Lote	Rural	Carretera Central-Pescadero	Piedecuesta	128	4.653.000
43	Lote	Rural	Vivero Los Cauchos-La Vega	Piedecuesta	15000	64.861.000
44	Lote	Urbano	Inst. Promoción Social	Piedecuesta	43289	531.439.000
45	lote	Rural	San Miguel - Sitio San Miguel	Piedecuesta	260h+7851	23.444.000
46	casa	Urbano	Calle 7 No. 3-25	Piedecuesta	189	37.957.187
47	casa	Urbano	Calle 6 No. 6-72	Piedecuesta	862	386.508.982
Total Piedecuesta						1.783.942.169
48	Edificio	Urbano	Carret. San Pedro Jaral	San Gil	73496.00	3.171.674.000
Total San Gil						3.171.674.000
Total general						14.338.729.169

Fuente. Secretario General Departamento de Santander

Con relación a las acciones la tesorería general del departamento tiene registrados 22 títulos dentro de los cuales se destaca las acciones de la electrificadora de Santander con un valor de \$84.375.000.000 y un promedio de dividendos de \$4.079.680.033, el listado de las acciones se detalla en la tabla 22.

Tabla 22. INFORME DE ACCIONES 30 DE NOVIEMBRE DE 2008

EMPRESA	NUMERO DE ACCIONES	VALOR NOMINAL	VALOR TOTAL	V/R INTRINSI SIN VALORIZ	V/R INTRINSI TOTAL SIN VALORIZ	Dividendos AÑO 2008
ACUEDUCTO METROPOLITANO B/GA	442.040	100,00	44.204.000,00	370,23	163.656.469,20	
BANCO (BBVA)	167	6,24	1.042,08	104,93	17.523,31	1854
DAVIVIEDA	134,00	1.000,00	134.000,00	41.367,00	5.543.178,00	230.992,00
BANCO POPULAR	4.124.552	10,00	41.245.520,00	89,15	367.703.810,80	26.417.755,00
CENFER	5.695	10.000,00	56.950.000,00	26.764,68	152.424.852,60	
CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA	810.818,00	1.000,00	810.818.000,00	565,55	458.558.119,90	-
CLUB DEL COMERCIO	23.989,00	100,00	2.398.900,00	36.798,91	882.769.051,99	0,00
ELECTRIFICADORA DE SANTANDER	2.174.869.890,00	10,00	21.748.698.900,00	32,04	84.375.000.000,00	4.079.680.033,00
FERTILIZANTES COLOMBIANOS S.A	1.385.699.773	10,00	13.856.997.730,00	2,69	3.727.532.389,37	0
FINDETER	16.184	100.000,00	1.618.400.000,00	114.645,00	1.855.414.680,00	0
FONDO GANADERO DE SANTANDER S.A.	1.228.107	10,00	12.281.070,00	833,52	1.023.651.746,64	0,00
FONDO REGIONAL DE GARANTIAS DE SANTANDER	11.908	10.000,00	119.080.000,00	38.536,00	458.886.688,00	0,00
HIDROSOGAMOSO	5	100.000,00	500.000,00	-105.758,17	-528.790,85	0,00
INGENIO RISARALDA S.A.	62	100,00	6.200,00	4.430,61	274.697,82	00/01/1900
FUDUCIA BANCOLOMBIA CADENALCO	294	10.000,00	2.940.000,00	351.628,00	103.378.632,00	
INVERSEGUROS S.A.	18	500,00	9.000,00	32.972,50	593.505,00	
PISCICOLA SAN SILVESTRE	988	118.561,00	117.138.268,00	118.561,41	117.138.673,08	
PROCAUCHO	1.181	50.000,00	59.050.000,00	84.471,00	99.760.251,00	

TELEVISION REGIONAL DEL ORIENTE "TRO" LTDA.	686.532	1.000,00	686.532.000,00	1.607,80	1.103.806.149,60	
TERMINAL DE TRANSPORTES DE SAN GIL	44.445,00	3.000,00	133.335.000,00	11.304,37	502.422.724,65	
SOCIEDAD HOTELERA CALDAS	14.023,00	17,00	238.391,00	132,36	1.856.084,28	
TERPEL DEL CENTRO S.A.	13.216	25,00	330.400,00	956,29	12.638.328,64	1.358.220,00
			39.311.288.421,08		95.412.498.765,03	4.107.688.854,00

Fuente. Secretario General Departamento de Santander

6.1.1 Condición Actual de Los Pasivos:

La compañía no posee pasivos que provengan de créditos bancarios, según el balance a primero de enero de 2008, el total de los pasivos corresponden a:

Tabla 23. Pasivos

PASIVOS	AÑO 2008
CORRIENTE	\$ 30.755.335,00
Operación banca central y entidades	\$ 30.608.059,00
cuentas por pagar	\$ 132.626,00
otros pasivos	\$ 14.650,00
TOTAL PASIVOS	\$ 30.755.335,00

Fuente. IDESAN

6.1.2 Condición Futura de Los Pasivos:

Debido al proceso de capitalización de la entidad, se genera la posibilidad de solicitar crédito con el gobierno central en el denominado crédito de redescuento de Findeter el cual se proyecta año a año e incremento el valor de los pasivos como se observa en la tabla 24:

Tabla 24. Valores Cupo de redescuentos.

ASCEDER CUPO REDESCUENTO HASTA POR 20,30,40,50% DEL VALOR DEL PATRIMONIO	23.950.245.586,81	35.925.368.380,21	47.900.491.173,61	59.875.613.967,02
--	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

6.1.3 Condición Actual de Activo Fijo Corriente Denominado Deudores:

Tabla 25. Activos

ACTIVOS	
CORRIENTE	\$ 22.611.603,00
Efectivo	\$ 7.414.721,00
Deudores	\$ 15.196.882,00

Fuente. IDESAN

6.1.4 Condición Futura de Activo Fijo Corriente Denominado Deudores:

Como la política de vivienda a definido algunas prioridades en cuanto a los proyectos que deben desarrollarse, hay unos inversiones municipales que pueden ser objeto de apoyo mediante crédito con la entidad.

Tabla 26. Créditos Futuros

Créditos Futuros	PROYECTO MUNICIPIO DEL MILENIO
Monto 1:	\$2.170.000.000
Créditos Futuros	PROYECTO CHICAMOCHA
Monto 2:	\$6.525.000.000
Créditos Futuros	PROYECTO PIPATON
Monto 3:	\$3.243.000.000

Fuente. IDESAN

Este valor espera ser cubierto por el capital obtenido por crédito de redescuento que sea otorgado.

6.1.5 Condición Actual de Activo Fijo No Corriente:

Los activos Fijos no corrientes corresponden a inversiones, planta y equipo cuyo valor esta estimado en \$18.281.658

Tabla 27. Activo No Corriente

ACTIVOS	
CORRIENTE	\$ 22.611.603,00
Efectivo	\$ 7.414.721,00
Deudores	\$ 15.196.882,00
NO CORRIENTE	\$ 18.281.658,00
Inversiones	\$ 15.850.393,00
Prop planta y equipo	\$ 1.020.566,00
otros activos	\$ 1.410.699,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 40.893.261,00

Fuente. IDESAN

CONDICION FUTURO DE ACTIVO FIJO NO CORRIENTE

Para el desarrollo de los programas de vivienda se ha estimado una inversión en planta y equipo por un valor de \$45.000.000.

Dentro de otros activos se han de incluir las inversiones en sistema de información cuyo monto a sido estudiado en el capítulo 5 para un promedio estimado de \$400.000.000

Se analizará el efecto esperado por la inserción de la línea de negocio de vivienda en la rentabilidad generada en IDESAN.

6.1.6 Análisis de Los Ingresos

Después de haber operado como entidad financiera en un periodo de 35 años, el Instituto busca la incursión en otras líneas de negocios dentro de las cuales se destaca la línea de Vivienda.

En vista de los requerimientos que exigen la puesta en marcha de ese nuevo negocio se determino que la empresa debe capitalizarse para poder acceder a recursos de redescuentos y financiera los proyectos de vivienda y atender los gastos administrativos que la línea de vivienda le genera.

Con dicho propósito, la empresa presentara la GOBERNACION DE SANTANDER el presente trabajo con el fin de establecer las perspectivas de la empresa, la viabilidad financiera y la capacidad futura de la empresa para atender sus compromisos.

A partir del histórico de las tasas se estima:

Tabla 28. Parámetros Generales del Análisis Financiero

Concepto	2008	2009	2010
Tasa crecimiento promedio captación	7%	7%	7%
Tasa captación DTF +	2%	2%	2%
Tasa colocación Redescuento DTF +	4%	4%	4%
Margen Intermediación	2,0%	2,0%	2,0%
Valorización			-2,2%
Reservas sobre utilidad	20%	20%	20%
Acceso Cupo Findeter			20%

Tasa de interés DTF EA	8.5%
PARAMETROS	
TASA CRECIMIENTO CAPTACION	7%
IPC	7,1070%

Con estas tasas determinan el valor de los ingresos que se recibirán producto de los servicios financieros de la entidad. En la construcción de los intereses, descuentos y cartera de crédito se reflejan las negociaciones de crédito que espera obtenerse producto de muchas líneas de negocios pero que en su gran mayoría serán producto de la inserción de la línea de negocios de Vivienda.

Por lo tanto el cálculo de los ingresos producto de las colocaciones es el siguiente:

Tabla 29. Ingresos Futuros

Interés acumulado a 2009	\$1.957.273
Capital de trabajo	\$23.950.245.586
Interés del Capital Fresco	\$3.457.164.000
TOTAL A 2010	\$5.414.437.000

Con relación a los gastos de venta se atribuyen a la

Costo de operación a 2009	\$1.053.961
Crédito redescuento	\$23.950.245.586
Costo línea de redescuento	\$2.670.801.000

Tabla 30. Plan Financiero-Recurso Humano

PLAN FINANCIERO 1er. AÑO- PLAN de RECURSOS HUMANOS																		
Personal y salarios mensuales																		
Posición	Salario	% Coste	% Ret.	Depmto.	Número de personas cada mes											Coste	Salarios	
o empleo	mensual	empresa	retención	asignado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	total año	bruto año
Equipo Directivo	24.766				4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	297.193	297.193
Gerente	9.766	0,00%	0,00%	Administración	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	117.193	117.193
SUBGERENTE PLANEACION	5.000	0,00%	0,00%	Administración	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	60.000	60.000
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	5.000	0,00%	0,00%	Administración	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	60.000	60.000
SUBGERENTE PROYECTOS	5.000	0,00%	0,00%	Administración	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	60.000	60.000
						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personal FIJO	30.396				16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	737.883	737.883
PROFESIONAL AREA TECNICA	4.061	0,00%	0,00%	Administración	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	194.946	194.946
PROFESIONAL AREA PROYECTOS	4.061	0,00%	0,00%	Administración	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	194.946	194.946
PROFESIONA AREA CONVENIOS	4.061	0,00%	0,00%	Administración	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	48.737	48.737
PROFESIONAL AREA JURIDICA	4.061	0,00%	0,00%	Administración	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	48.737	48.737

PROFESIONAL AREA CARTERA Y TESORERIA	4.061	0,00%	0,00%	Administración	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	48.737	48.737
TECNICO	3.363	0,00%	0,00%	Administración	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40.356	40.356
TECNICO DEL BANCO MATERIALES	3.363	0,00%	0,00%	Administración	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40.356	40.356
ASISTENCIAL	3.363	0,00%	0,00%	Administración	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	121.069	121.069
Personal EVENTUAL	10.934				3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	211.769	211.769
ASESOR	6.713	0,00%	0,00%	Administración	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	161.110	161.110
EJECUTIVOS	4.222	0,00%	0,00%	Administración	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	50.659	50.659
																	TOTAL	1.246.845	1.246.845

Tabla 31 .Plan Financiero-Financieros

PLAN FINANCIERO 1er. AÑO -FINANCIEROS y OTROS													
Ingresos y gastos financieros													
Financieros	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	15.554.485	1.296.207	1.296.207	1.296.207	1.296.207	1.296.207	1.296.207	1.296.207	1.296.207	1.296.207	1.296.207	1.296.207	1.296.207
INTERES CARTERA CREDITO	5.414.437	451.203	451.203	451.203	451.203	451.203	451.203	451.203	451.203	451.203	451.203	451.203	451.203
DIVIDENDOS	9.528.309	794.026	794.026	794.026	794.026	794.026	794.026	794.026	794.026	794.026	794.026	794.026	794.026
RENDIMIENTO DEPOSITOS	611.739	50.978	50.978	50.978	50.978	50.978	50.978	50.978	50.978	50.978	50.978	50.978	50.978
Gastos	3.724.762	310.397	310.397	310.397	310.397	310.397	310.397	310.397	310.397	310.397	310.397	310.397	310.397
costos operación	1.053.961	87.830	87.830	87.830	87.830	87.830	87.830	87.830	87.830	87.830	87.830	87.830	87.830
costo línea redescuento	2.670.801	222.567	222.567	222.567	222.567	222.567	222.567	222.567	222.567	222.567	222.567	222.567	222.567

Tabla 32. Plan Financiero-Gastos Generales

PLAN FINANCIERO 1er. AÑO-GASTOS GENERALES													
Gastos Generales - Costes de administración y dirección (excluido personal)													
Gst. generales	TOTAL	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total	605.342	50.445	50.445	50.445	50.445	50.445	50.445	50.445	50.445	50.445	50.445	50.445	50.445
Alquileres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Locales	0												
Oficinas	0												
Suministros	70.000	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833
Agua(15%)	17.500	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458
Electricidad(40%)	17.500	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458
ADSL(20%)	17.500	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458
Teléfono(25%)	17.500	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458
Mantenimiento	4.948	14.290	14.290	14.290	14.290	14.290	14.290	14.290	14.290	14.290	14.290	14.290	14.290
Limpieza	4.948	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412
manentemiento general		13.878	13.878	13.878	13.878	13.878	13.878	13.878	13.878	13.878	13.878	13.878	13.878
Material Oficina	69.040	5.753	5.753	5.753	5.753	5.753	5.753	5.753	5.753	5.753	5.753	5.753	5.753
Papelería	28.396	2.366	2.366	2.366	2.366	2.366	2.366	2.366	2.366	2.366	2.366	2.366	2.366
impresiones,publicaciones	40.644	3.387	3.387	3.387	3.387	3.387	3.387	3.387	3.387	3.387	3.387	3.387	3.387
Tributos	72.618	6.052	6.052	6.052	6.052	6.052	6.052	6.052	6.052	6.052	6.052	6.052	6.052
Seguros generales	72.618	6.052	6.052	6.052	6.052	6.052	6.052	6.052	6.052	6.052	6.052	6.052	6.052
Transportes	10.776	1.492	1.492	1.492	1.492	1.492	1.492	1.492	1.492	1.492	1.492	1.492	1.492
Mensajería	10.776	898	898	898	898	898	898	898	898	898	898	898	898
Combustibles		594	594	594	594	594	594	594	594	594	594	594	594
Viajes y varios	78.080	6.507	6.507	6.507	6.507	6.507	6.507	6.507	6.507	6.507	6.507	6.507	6.507

Director General	0												
Otros	71.476	5.956	5.956	5.956	5.956	5.956	5.956	5.956	5.956	5.956	5.956	5.956	5.956
Eventos culturales	6.604	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550
Asesorías	100.000	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333
Proyectos	100.000	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333
	0												
	0												
Otro (uno)	26.216	2.185	2.185	2.185	2.185	2.185	2.185	2.185	2.185	2.185	2.185	2.185	2.185
	26.216	2.185	2.185	2.185	2.185	2.185	2.185	2.185	2.185	2.185	2.185	2.185	2.185

Tabla 33. Plan Financiero-Financiación

PLAN FINANCIERO 1er. AÑO-Plan de FINANCIACIÓN																
Capital de la empresa y socios																
Capital	123.858.916	Desembolso del capital														
Socios	Participación	Importe	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Total	
PROPIO	8,33%	10.313.537	10.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10.000.000	
INMUEBLES	11,94%	14.788.302	14.338.729	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14.338.729	
ACCIONES DE LA ESSA	70,26%	87.020.472	84.375.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	84.375.000	
OTRAS ACCIONES	9,19%	11.383.565	11.037.498	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11.037.498	
DIVIDENDOS	0,29%	353.040	342.307	342.307	342.307	342.307	342.307	342.307	342.307	342.307	342.307	342.307	342.307	342.307	4.107.689	
															0	
			120.093.534	342.307	342.307	342.307	342.307	342.307	342.307	342.307	342.307	342.307	342.307	342.307	123.858.916	
Recursos ajenos (préstamos)										Resumen financiación:						
1- Préstamos a corto plazo										Recursos propios						
Plazo máximo 2 años										123.858.916						
Denominación	Importe	Años	Interés	Pago cuota						Capital						123.858.916
										Subvenciones						0
2- Pólizas de crédito										Recursos Ajenos						
Denominación	Importe	Coste Anual	Interés	CONCESIÓN						Préstamos corto						0
										Pólizas crédito						0
										Préstamos largo						23.950.246
3- Préstamos a largo plazo										Recursos Propios vs. Ajenos						
Denominación	Importe	Años	Interés	Pago cuota						517,15%						
FINDETER	23.950.246	5	1,4%	cada MES												

Tabla 34. Plan Financiero-Inversión

PLAN FINANCIERO 1er. AÑO-PLAN de INVERSIONES										
Inversiones en activo no corriente (fijo o inmovilizado: más de un año)										
Tipo de activo y forma de adquisición			PAGO CASH			AÑOS	Compra en LEASING			AÑOS
Tipo de activo	importe	compra	Mes	Nº Pagos	1er pago	Amortización	Concesión	años	% interés	Amortización
Terrenos y construcciones	0		Terrenos y construcciones			15	Terrenos y construcciones			10
Obras e instalaciones	13.650		Obras e instalaciones			1	Obras e instalaciones			10
Aire Acondicionado	13.650	CASH	Enero	5	90 días					
Reforma oficina		CASH								
Maquinaria y Utillaje	0		Maquinaria y Utillaje			4	Maquinaria y Utillaje			8
Vehículos y elementos transporte	0		Vehículos y elementos transporte			5	Vehículos y elementos transporte			5
Mobiliario y enseres	10.920		Mobiliario y enseres			5	Mobiliario y enseres			5
Mobiliario oficina	10.920	CASH	Enero	5	90 días					
Equipos informáticos	47.450		Equipos informáticos			5	Equipos informáticos			5
Ordenadores	33.800	CASH	Enero	5	90 días					
Impresoras	4.550	CASH	Enero	5	90 días					
servidor	9.100	CASH	Enero	5	90 días					
Inmovilizado intangible	400.000		Inmovilizado intangible			5	Inmovilizado intangible			5
Licencias software	400.000	CASH	Enero	12	90 días					

PRESUPUESTOS DE LOS PROGRAMAS DE VIVIENDA

Tabla 35. Presupuestos

Créditos Futuros	PROYECTO MUNICIPIO MILENIO DEL	"VIVIENDAS DEL MILENIO" (MUNICIPIOS DEL MILENIO)	META	INVERSIONES				TOTAL
				GOBERNACIÓN	NACIÓN	MUNICIPIOS	COMUNIDAD	
Monto 1:	\$ 2.170.000.000							
		VIVIENDA URBANA	700	2.450	7.700	700		10.850
		MEJORAMIENTO DE VIVIENDA URBANA	470	705	1.786	470	141	3.102
		MEJORAMIENTO DE VIVIENDA RURAL	1.000	6.500	0	1.000	400	7.900
		TOTAL	2.170	9.655	9.486	2.170	541	21.852
Créditos Futuros	PROYECTO CHICAMOCHA	PROYECTO CHICAMOCHA - PROVINCIAS	META	INVERSIONES				TOTAL
				GOBERNACIÓN	NACIÓN	MUNICIPIOS	COMUNIDAD	
Monto 2:	\$ 6.525.000.000							
		VIVIENDA URBANA	175	613	1.925	525		3.063
	Sub Viv Rural: \$4.500.000 (400 subsidios)	MEJORAMIENTO DE VIVIENDA URBANA	1000	1500	0	2000	300	3.800
		MEJORAMIENTO DE VIVIENDA RURAL	1.900	2850-9500	1350	3.800	760	18.260
		VIVIENDAS ecoturísticas	100	150-500	450	200	40	1.340
		TOTAL	3.175	15.113	3.725	6.525	1100	26.463
Créditos Futuros	PROYECTO PIPATON	PROYECTO BARRANCABERMEJA-PIPATON	META	INVERSIONES				TOTAL
				GOBERNACIÓN	NACIÓN	MUNICIPIOS	COMUNIDAD	
		VIVIENDA URBANA	571	1.999	0	0	0	1.999
Monto 3:	\$ 1.555.000.000	MEJORAMIENTO DE VIVIENDA URBANA	1244	1244	4.533	1555	0	2.799
		MEJORAMIENTO DE VIVIENDA RURAL	0	0	0	0	0	0
Monto Total	\$ 10.250.000.000	TOTAL	1.815	3.243	4.533	1.555	0	9.331

6.2 ANALISIS DE LAS RAZONES

Tabla 36. Análisis de Razones

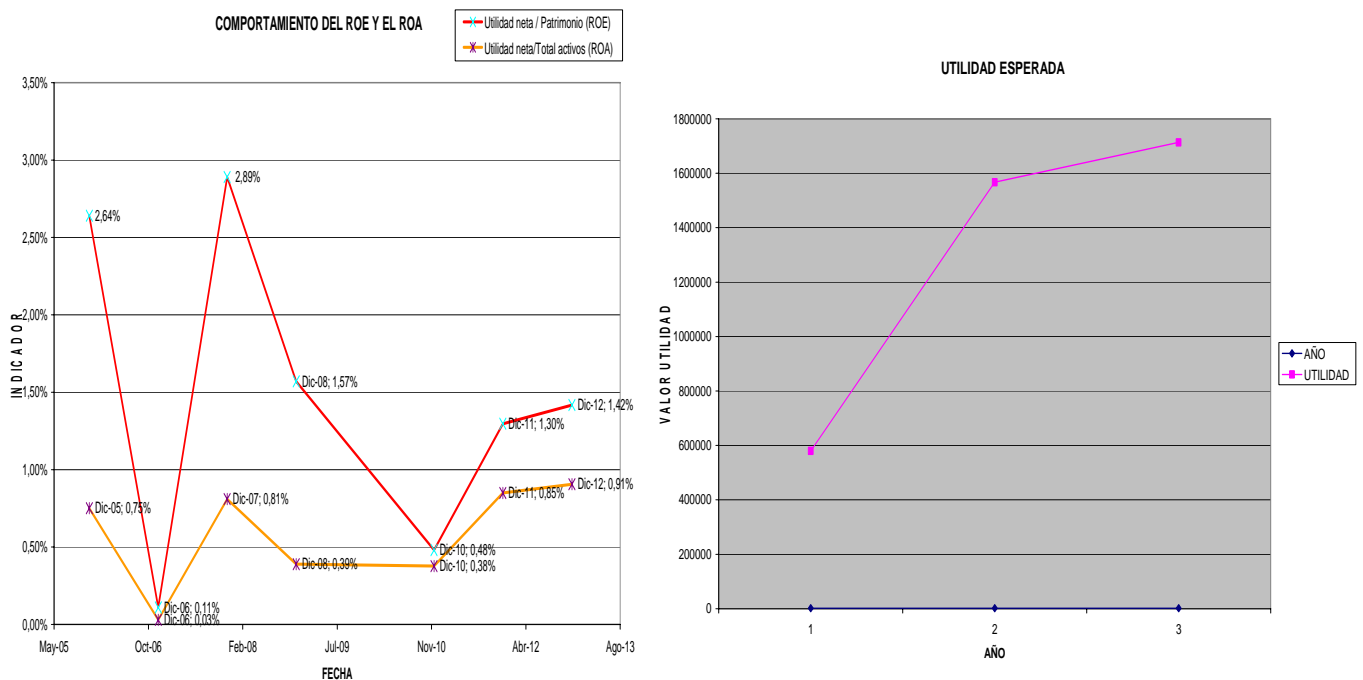
INDICADORES RENTABILIDAD	Dic-05	Dic-06	Dic-07	Dic-08	Dic-10	Dic-11	Dic-12
Ingreso neto de intereses/Total activos	4,68%	4,02%	6,02%	4,53%	2,76%	2,33%	13,52%
Gastos operacionales/Total activos	4,23%	4,34%	5,29%	4,16%	9,67%	10,84%	11,59%
Utilidad operacional/Ingresos o	5,04%	4,43%	8,07%	5,13%	6,71%	6,71%	15,09%
Utilidad neta / Patrimonio (ROE)	2,64%	0,11%	2,89%	1,57%	0,48%	1,30%	1,42%
Utilidad neta/Total activos (ROA)	0,75%	0,03%	0,81%	0,39%	0,38%	0,85%	0,91%
Utilidad neta /Margen Neto de Intereses	15,94%	0,77%	13,46%	8,59%	22,21%	43,54%	44,44%

Las razones de rentabilidad permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con relación a un nivel dado de ingresos y activos.

El incremento en los valores de los indicadores de rentabilidad reflejan el efecto positivo que genera la capitalización, en concordancia con el incremento en las utilidades generadas producto de la línea de redescuento.

UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$	580.058,91	\$	1.567.385,34	\$	1.713.584,15
------------------------	----	------------	----	--------------	----	--------------

Grafico 17. Utilidad esperada-ROA Y ROE



6.3 FLUJO DE EFECTIVO

Concepto 14: Flujo Efectivo. El objetivo del flujo de efectivo es básicamente determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo, con el cual pueda cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión. Adicionalmente, el flujo de efectivo permite hacer un estudio o análisis de cada una de las partidas con incidencia en la generación de efectivo, datos que pueden ser de gran utilidad para la el diseño de políticas y estrategias encaminadas a realizar una utilización de los recursos de la empresa de forma más eficiente. Es importante que la empresa tenga claridad sobre su capacidad para generar efectivo, de cómo genera ese efectivo, para así mismo poderse proyectar y tomar decisiones acordes con su verdadera capacidad de liquidez.

Una de las formas para hacer el flujo de efectivo, es mediante el método directo, el cual básicamente consiste en rehacer el estado de resultados utilizando el sistema de caja, principalmente para determinar el flujo de efectivo en las actividades de operación. El estado de flujo de efectivo está conformado por tres elementos: Actividades de Operación, Inversión y Financiación y que además necesitamos el balance general de los dos últimos años y el último estado de resultados.

- Flujo de efectivo de las actividades de (operación)
- Flujo de efectivo de las actividades de inversión
- Flujo de efectivo de las actividades de financiación

Se desarrollaron dos flujos de efectivo

Opción 1: Con capitalización y dividendos

Opción 2: Sin capitalización y dividendos

Tabla 37. Flujo Efectivo 2010-2011

FLUJO EFECTIVO 2010		SIN CAPITALIZACION Y CREDITO	
FLUJO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		FLUJO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
ENTRADAS DE EFECTIVO	\$ 17.118.285,22	ENTRADAS DE EFECTIVO	\$ 3.333.937,55
SERVICIOS FINANCIEROS	\$ 3.333.937,55	SERVICIOS FINANCIEROS	\$ 3.333.937,55
SERVICIO FINANCIERO LINEA REDESCUENTO	\$ 965.357,94		
DIVIDENDOS	\$ 12.445.621,10	DIVIDENDOS	\$ -
3% ADMINISTRACION RECURSOS	\$ 373.368,63	3% ADMINISTRACION RECURSOS	
SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 16.011.208,28	SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 3.082.908,20
COSTO DE OPERACIÓN	\$ 1.205.078,90	COSTO DE OPERACIÓN	\$ 1.205.078,90
COSTO DE LINEA REDESCUENTO	\$ 482.678,97	COSTO DE LINEA REDESCUENTO	\$ -
ADMINISTRACION	\$ 1.877.829,31	ADMINISTRACION	\$ 1.877.829,31
SUELDOS, CONTRIBUCIÓN Y APORTES A NOMINA	\$ 1.334.448,61	SUELDOS, CONTRIBUCIÓN Y APORTES A NOMINA	\$ 1.334.448,61
GENERALES	\$ 508.873,20	GENERALES	\$ 508.873,20
PAGO IMPUESTOS CONTRIBUCION Y TASAS	\$ 34.507,50	PAGO IMPUESTOS CONTRIBUCION Y TASAS	\$ 34.507,50
COMPENSACION TASA-SUBSIDIOS	\$ 12.445.621,10	COMPENSACION TASA	
SALDO INICIAL	\$ 7.414.721,00	SALDO INICIAL	\$ 7.414.721,00
SALDO EFECTIVO	\$ 1.107.076,95	SALDO EFECTIVO	\$ 251.029,34
SALDO FINAL	\$ 8.521.797,95	SALDO FINAL	\$ 7.665.750,34
FLUJO DE ACTIVIDADES DE INVERSION		FLUJO DE ACTIVIDADES DE INVERSION	
ENTRADAS DE EFECTIVO	\$ -	ENTRADAS DE EFECTIVO	\$ -
VENTAS	0	VENTAS	0
SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 600.000,00	SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 600.000,00
COMPRAS		COMPRAS	
EQUIPO OFICINA	\$ 100.000,00	EQUIPO OFICINA	\$ 100.000,00
REMODELACION INFRAESTRUCTURA	\$ 100.000,00	REMODELACION INFRAESTRUCTURA	\$ 100.000,00
EQUIPO SOFTWARE	\$ 400.000	EQUIPO SOFTWARE	\$ 400.000
SALDO EFECTIVO	\$ -600.000,00	SALDO EFECTIVO	\$ -600.000,00

FLUJO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACION		FLUJO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACION	
ENTRADAS DE EFECTIVO	\$ 24.133.948,60	ENTRADAS DE EFECTIVO	\$ -
CREDITO	\$ 24.133.948,60	CREDITO	0
SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 24.133.948,60	SALIDAS DE EFECTIVO	\$ -
PAGO DE OBLIGACIONES	\$ 24.133.948,60	PAGO DE OBLIGACIONES	\$ -
SALDO EFECTIVO	\$ -	SALDO EFECTIVO	\$ -
SALDO FINAL	\$ 7.921.797,95	SALDO FINAL	\$ 7.065.750,34

Fuente. IDESAN

Comentario: El flujo efectivo evidencia los problemas de liquidez que enfrentaría la organización para atender el flujo de actividades de operación si no es posible la asignación de recursos de crédito y de dividendos.

6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Concepto 15: Punto de Equilibrio. Es aquel nivel en el cual los ingresos "son iguales a los costos y gastos, y por ende no existe utilidad", también podemos decir que es el nivel en el cual desaparecen las pérdidas y comienzan las utilidades o viceversa.

Elementos básicos: los ingresos, margen financiero, los costos variables y los costos fijos.

Para el propósito del presente trabajo consideraremos los ingresos como aquellos que fueron originados directamente por la operación, como son: ingreso por operaciones de servicios financiero,. Los costos variables serán aquellos que se modifican en función del volumen de operación siendo estos: los intereses pagados. El margen financiero será la resultante de disminuir a los ingresos los costos variables. Los costos fijos estarán dados por el monto de los gastos de operación (costo de venta).

¿Cuánta cartera será necesario tener colocada? Es posible determinar la cartera, al incluir un elemento adicional en nuestro análisis, este elemento es la **TASA PROMEDIO DE COLOCACION**, y la cual se define como: **TPC**.

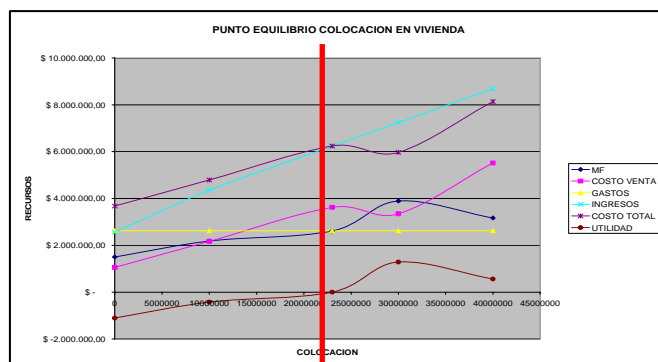
TPC = INGRESOS / CARTERA PROMEDIO

CARTERA DE EQUILIBRIO = PE \$ / TASA PROMEDIO DE COLOCACION

Tabla 38. Punto de Equilibrio

Linea Redescuento	0	5.5%	40%
Ingresos	\$ 9.743.432,41	\$ 9.876.053,29	\$ 10.465.176,22
UTILIDAD	\$ -66.310,00	0	\$ 294.561,47
GASTO	\$ 8.604.663,95	\$ 8.604.663,96	\$ 8.604.663,96
CVENTA	\$ 1.205.078,90	\$ 1.271.389,31	1565950,8
C+G	\$ 9.809.742,85	\$ 9.876.053,27	\$ 10.170.614,76

Grafica. 18. Punto de Equilibrio.



Se desarrollo un ejercicio para un monto de dividendos de \$4.000.000 y una línea de redescuento aplicada y se encontró que el punto de equilibrio esta en un crédito de \$23.000.000.000.

En la grafica se observa el comportamiento en el cual se cortan los costos totales y los ingresos se cortan obteniendo el punto de equilibrio. Dependiendo del monto de dividendos se ajustara el crédito requerido.

6.5 VARIACIONES DEL ESTADO DE RESULTADO Y DEL BALANCE CON VIVIENDA Y SIN VIVIENDA

El escenario 1 implica Capitalización y aplicación de línea de redescuentos:

Tabla 39. Estados de resultados y balance

ADMINISTRACION RECURSOS(3%)	\$	373.368,63	\$	523.272,79	\$	575.661,88
INGRESOS ESSA(50%vivienda,25%pymes)		12.445.621		17.442.426		19.188.729
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$	580.058,91	\$	1.567.385,34	\$	1.713.584,15
INGRESOS						
SERVICIOS COLOCACION Y OPERACIONES FINANCIERAS	\$	3.333.937,55	\$	3.570.879,82	\$	3.824.661,54
LINEA DE REDESCUENTO	\$	965.357,94	\$	1.837.094,23	\$	1.967.656,68
APORTE A VIVIENDA 50%						
TOTAL INGRESOS	\$	4.299.295,49	\$	5.407.974,05	\$	5.792.318,21
EGRESOS OPERACIONALES						
COSTO DE VENTA (CAPTACIONES)	\$	1.687.757,87	\$	1.807.706,62	\$	1.936.180,12
<i>COSTO DE OPERACIÓN</i>	\$	1.205.078,90	\$	1.290.723,61	\$	1.382.455,08
COSTO LINEA DE REDESCUENTO	\$	482.678,97	\$	516.983,01	\$	553.725,04
MARGEN NETO DE INTERES	\$	2.611.537,62	\$	3.600.267,43	\$	3.856.138,09
UTILIDAD OPERACIONAL	\$	2.611.537,62	\$	3.600.267,43	\$	3.856.138,09
GASTOS						
ADMINISTRACION	\$	2.058.313,40	\$	2.204.597,70	\$	2.361.278,43
SUELDOS,CONTRIBUCION Y APORTES A NOMINA	\$	854.448,61	\$	915.174,34	\$	980.215,87
GENERALES	\$	508.873,20	\$	545.038,72	\$	583.774,51
IMPUESTOS CONTRIBUCION Y TASAS 35%	\$	34.507,50	\$	36.959,94	\$	39.586,68
OTRAS CONTRIBUCIONES	\$	180.484,09	\$	193.311,06	\$	207.049,64
NOMINA VIVIENDA	\$	480.000,00	\$	514.113,64	\$	550.651,74
PROVISIONES	\$	346.533,94	\$	351.557,17	\$	356.937,40
<i>PROVISIONES</i>	\$	275.854,03	\$	275.854,03	\$	275.854,03
<i>DEPRECIACIONES</i>	\$	70.679,92	\$	75.703,14	\$	81.083,37
SUBSIDIOS VIVIENDA Y COMPENSACION DE TASA	\$	12.445.621,10	\$	17.442.426,30	\$	19.188.729,47
TOTAL GASTOS	\$	14.850.468,44	\$	19.998.581,17	\$	21.906.945,30
OTROS INGRESOS	\$	12.818.989,73	\$	17.965.699,09	\$	19.764.391,35

ESTADO DE RESULTADOS DICIEMBRE DE 2007 A 2008		ESTADO DE RESULTADOS DICIEMBRE DE 2008 A 2009	
INGRESOS		INGRESOS	
SERVICIOS COLOCACION Y OPERACIONES FINANCIERAS	\$ 2.906.176,00	SERVICIOS COLOCACION Y OPERACIONES FINANCIERAS	\$ 3.112.717,35
TOTAL INGRESOS	\$ 2.906.176,00	TOTAL INGRESOS	\$ 3.112.717,35
EGRESOS OPERACIONALES		EGRESOS OPERACIONALES	
COSTO DE VENTA (CAPTACIONES)	\$ 1.050.461,00	COSTO DE VENTA (CAPTACIONES)	\$ 1.125.117,05
COSTO DE OPERACIÓN	\$ 1.050.461,00	COSTO DE OPERACIÓN	\$ 1.125.117,05
MARGEN NETO DE INTERES	\$ 1.855.715,00	MARGEN NETO DE INTERES	\$ 1.987.600,29
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 1.855.715,00	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 1.987.600,29
GASTOS		GASTOS	
ADMINISTRACION	\$ 1.375.807,00	ADMINISTRACION	\$ 1.473.585,73
SUELDOS,CONTRIBUCION Y APORTES A NOMINA	\$ 744.818,00	SUELDOS,CONTRIBUCION Y APORTES A NOMINA	\$ 797.752,28
GENERALES	\$ 443.582,00	GENERALES	\$ 475.107,41
IMPUESTOS CONTRIBUCION Y TASAS 35%?	\$ 30.080,00	IMPUESTOS CONTRIBUCION Y TASAS 35%?	\$ 32.217,79
OTRAS CONTRIBUCIONES	\$ 157.327,00	OTRAS CONTRIBUCIONES	\$ 168.508,24
PROVISIONES	\$ 323.540,00	PROVISIONES	\$ 346.533,94
PROVISIONES	\$ 257.550,00	PROVISIONES	\$ 275.854,03
DEPRECIACIONES	\$ 65.990,00	DEPRECIACIONES	\$ 70.679,92
TOTAL GASTOS	\$ 1.699.347,00	TOTAL GASTOS	\$ 1.820.119,67
OTROS INGRESOS	\$ 9.815,00	OTROS INGRESOS	\$ 93.381,52
		ADMINISTRACION RECURSOS(3%)	\$ 93.381,52
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 166.183,00	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 260.862,15

Fuente. IDESAN.

Comentario: La implementación de los procesos de negocios permite un incremento de las utilidades de \$166.183.000 en 2008 a 580.058.910.

ESCENARIO 1

BALANCE GENERAL 2008			
ACTIVOS		PASIVOS	
CORRIENTE	\$ 38.462.791,00	CORRIENTE	\$ 30.748.739,00
Efectivo	\$ 7.414.721,00	Operación banca central y entidades	\$ 30.608.059,00
Deudores	\$ 15.197.677,00	cuentas por pagar	\$ 126.030,00
Inversiones	\$ 15.850.393,00	otros pasivos	\$ 14.650,00
NO CORRIENTE	\$ 2.431.265,00	NO CORRIENTE	\$ -
		TOTAL PASIVOS	\$ 30.748.739,00
Prop planta y equipo	\$ 1.020.566,00		
otros activos	\$ 1.410.699,00		
		PATRIMONIO	
TOTAL ACTIVOS	\$ 40.894.056,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 10.145.317,00

CAPITALIZACION A 2009			
BALANCE GENERAL 2009			
ACTIVOS		PASIVOS	
CORRIENTE	\$ 41.196.333,86	CORRIENTE	\$ 32.934.046,43
Efectivo	\$ 7.941.683,74	Operación banca central y entidades	\$ 32.783.367,63
Deudores	\$ 16.277.772,86	cuentas por pagar	\$ 134.986,93
Inversiones	\$ 16.976.877,26	otros pasivos	\$ 15.691,87
NO CORRIENTE	\$ 112.407.455,58	NO CORRIENTE	\$ -
CAPITALIZACION A 2009	\$ 109.751.227,93	TOTAL PASIVOS	\$ 32.934.046,43
Prop planta y equipo	\$ 1.093.097,72	PATRIMONIO	
otros activos	\$ 1.510.957,50	CAPITALIZACION 2009	\$ 109.751.227,93
Reserva minima	\$ 52.172,43	Reservas	\$ 52.172,43
		PATRIMONIO A 2008	\$ 10.866.342,65
TOTAL ACTIVOS	\$ 153.603.789,45	TOTAL PATRIMONIO	\$ 120.669.743,01

APROBACION LINEA DE REDESCUENTO A 2010			
BALANCE GENERAL 2010			
ACTIVOS		PASIVOS	
CORRIENTE	\$ 44.124.149,07	CORRIENTE	\$ 35.274.662,52
Efectivo	\$ 8.506.097,61	Operación banca central y entidades	\$ 35.113.275,01
Deudores	\$ 17.434.630,93	cuentas por pagar	\$ 144.580,42
Inversiones	\$ 18.183.420,53	otros pasivos	\$ 16.807,09
Provisiones	\$ -772.269,55		
OPERACIÓN REDESCUENTO	\$ 24.133.948,60	OPERACIÓN REDESCUENTO	\$ 24.133.948,60
NO CORRIENTE	\$ 112.774.510,44	NO CORRIENTE	\$ -
CAPITALIZACION A 2009	\$ 109.751.227,93	TOTAL PASIVOS	\$ 59.408.611,13
Prop planta y equipo	\$ 1.170.784,27	PATRIMONIO	
otros activos	\$ 1.618.341,39	CAPITALIZACION 2009	\$ 109.751.227,93
Reserva minima	\$ 234.156,85	Reservas	\$ 234.156,85
		PATRIMONIO A 2008	\$ 10.866.342,65
TOTAL ACTIVOS	\$ 180.260.338,57	TOTAL PATRIMONIO	\$ 120.851.727,44

BALANCE GENERAL 2011			
ACTIVOS		PASIVOS	
CORRIENTE	\$ 47.260.043,52	CORRIENTE	\$ 37.781.625,73
Efectivo	\$ 9.110.624,27	Operación banca central y entidades	\$ 37.608.768,44

Deudores	\$ 18.673.706,66	cuentas por pagar	\$ 154.855,72
Inversiones	\$ 19.475.712,59	otros pasivos	\$ 18.001,57
Provisiones	\$ -827.154,82		
OPERACIÓN REDESCUENTO	\$ 25.849.150,46	OPERACIÓN REDESCUENTO	\$ 25.849.150,46
NO CORRIENTE	\$ 112.253.696,04	NO CORRIENTE	\$ -
CAPITALIZACION A 2009	\$ 109.751.227,93	TOTAL PASIVOS	\$ 63.630.776,20
Prop planta y equipo	\$ 1.253.992,01	PATRIMONIO	
otros activos	\$ 961.087,67	CAPITALIZACION 2009	\$ 109.751.227,93
Reserva minima	\$ 287.388,43	Reservas	\$ 287.388,43
		PATRIMONIO A 2008	\$ 10.866.342,65
TOTAL ACTIVOS	\$ 184.535.735,21	TOTAL PATRIMONIO	\$ 120.904.959,01

APROBACION LINEA DE REDESCUENTO A 2012			
BALANCE GENERAL 2012			
ACTIVOS		PASIVOS	
CORRIENTE	\$ 50.618.805,36	CORRIENTE	\$ 40.466.758,32
Efectivo	\$ 9.758.114,51	Operación banca central y entidades	\$ 40.281.616,10
Deudores	\$ 20.000.843,26	cuentas por pagar	\$ 165.861,29
Inversiones	\$ 20.859.847,59	otros pasivos	\$ 19.280,94
Provisiones	\$ -885.940,78		
OPERACIÓN REDESCUENTO	\$ 27.686.251,87	OPERACIÓN REDESCUENTO	\$ 27.686.251,87
NO CORRIENTE	\$ 111.665.398,05	NO CORRIENTE	\$ -
CAPITALIZACION A 2009	\$ 109.751.227,93	TOTAL PASIVOS	\$ 68.153.010,19
Prop planta y equipo	\$ 1.343.113,33	PATRIMONIO	
otros activos	\$ 257.123,06	CAPITALIZACION 2009	\$ 109.751.227,93
Reserva minima	\$ 313.933,73	Reservas	\$ 313.933,73
		PATRIMONIO A 2008	\$ 10.866.342,65
TOTAL ACTIVOS	\$ 189.084.514,51	TOTAL PATRIMONIO	\$ 120.931.504,31

Fuente. IDESAN.

Comentario: el balance sufre dos cambios sustanciales, incremento del patrimonio debido a la capitalización (\$109.751.227.93) e introducción de la operaciones de redescuento por 20% del valor del patrimonio.

7. PROPUESTA DE DISEÑO PARA LA APLICACIÓN DE LA POLÍTICA DE VIVIENDA

MODELOS ADMINISTRATIVOS

- **Concepto 17: REINGENIERIA**

El proceso de reingeniería implica el rediseño de toda organización con el fin de que siga en el mercado, aumente utilidades, pueda competir, darle un valor agregado al cliente y reducir costos y tiempos. Uno de los factores más importantes que participan en dicho proceso es el factor humano, de hecho por ese lado deberían de comenzar ya que el hombre al pensar de manera diferente y aceptar nuevos cambios rompe los paradigmas y surge la transformación de la organización. La administración del cambio no es sólo la reingeniería, sino el equilibrio y balance de muchas variables que afectan a la organización. Una tarea de vital importancia es sensibilizar, capacitar y desarrollar a las personas para realizar este drástico y rápido cambio ya que si no se está convencido de llevarla a cabo o de sus bondades, lo mejor es ni siquiera empezar el cambio. El aspecto más importante de la reingeniería es que no existe un modelo sistemático que lleve a dicho proceso, quién decide hacer reingeniería tiene toda la libertad de realizar un proyecto propio, sin embargo lo más delicado en este proceso sea de la forma que sea es el cambio de mentalidad o de enfoque, ya que se debe tener muy en mente la integración de procesos, y el sistema de información.

Según la situación de cada empresa a la hora de iniciar la reingeniería, Los autores James Hammer y Michael Champy desarrollaron una clasificación de la compañía en tres grupos: "Las que recurren a ella como opción desesperada, las que la necesitan para no acabar como las primeras y las que siendo líderes lo hacen para distanciarse aun mas de sus competidores" Para la implementación de la reingeniería se dispone de varias herramientas o técnicas: visualización de procesos e Infotecnología. La reingeniería es diferente a los planes de calidad, debido a que nuevos procesos pueden ser creados.

- **Concepto 18: ADMINISTRACION DE LA CALIDAD**

Una filosofía de administración impulsada por la mejora continua, que responda a las necesidades y expectativas de los clientes.

El objetivo es crear una conciencia colectiva comprometida con la mejora continua.

Por lo tanto es necesario actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental a incorporar en las normas administrativas internas.

GESTION (el cuerpo directivo esta totalmente comprometido) DE LA CALIDAD (los requerimientos del cliente son comprometidos y asumidos exactamente) TOTA L(todo miembro de la organización esta involucrado, incluso el cliente y el proveedor).

- **Concepto 19: BALANCED SCORECARD**

Su idea básica es focalizar la organización en mediciones que importan desde el puntote vista estratégico. Evita centrar la atención solo en indicadores financieros de corto plazo, visualizando las métricas desde otras tres perspectivas de carácter complementario: clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento. Facilita el convertir las estrategias en acciones ajustando la visión estratégica mediante objetivos claros y fáciles de comprender, en las perspectivas antes mencionadas.

El balanced Scorecard o cuadro de mando integral pretende unir el control operativo de corto plazo con la visión y la estrategia de largo plazo, centrandó la atención en pocos indicadores fundamentales relacionados con los objetivos mas significativos. De esta manera obliga a supervisar todas las operaciones de hoy al afectar el desarrollo del mañana.

Uno de sus principales propósitos es desarrollar conocimiento o aprendizaje en constante cambio y evolución, que asegure y mantenga la competitividad de la organización en el futuro.

Esto significa que además de establecer el balance a través de las cuatro perspectivas mencionadas, se requiere tener en cuenta las tres dimensiones del tiempo: ayer, hoy y mañana. Lo que se hace hoy para el futuro a corto plazo tal vez no tenga un impacto financiero importante hasta después de cierto tiempo, ampliándose los análisis dado que la observación continua de indicadores básicos no financieros, adquiere especial relevancia.

A través del estudio realizado a los modelos administrativos contemporáneos a lo largo de la especialización, se deduce la importancia del Balanced Scorecard, administración de la calidad y la reingeniería en el logro del objetivo que nos atañe en esta monografía cual es la implementación de la política de vivienda. En el siguiente cuadro se analiza la aplicabilidad de los 3 modelos de manera fusionada:

Tabla40. Modelos Administrativos

MODELO	PARA QUE NOS SIRVE	CONTROL
Balanced Scorecard	Contar con un mapa de guía para cumplir la estrategia que permita: (crecimiento, rentabilidad y cumplimiento políticas publicas)	LOS MISMOS INDICADORES
Administración de la calidad	Para desarrollar proyectos de vivienda de impacto.	
Reingeniería	Hacer ajustes internos al proceso administrativo de vivienda en IDESAN	Monitoreo al sistema de información

Por lo tanto se revisó el mapa de procesos y lo planteado en el capítulo 1 (plan estratégico) para determinar la fusión que pueda darse para presentar un modelo administrativo fusionado, para ello se desarrollaron tres temas en este capítulo:

- Diseño del subsistema de vivienda
- Proceso de vivienda desde la óptica de calidad
- La propuesta de reingeniería

7.1 DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE VIVIENDA (INVISANTANDER)

El ideal para todo ejecutivo es contar con una herramienta que le permita tener de un sólo vistazo una idea de cómo marcha su empresa. Esto se logra, además de contar con algún software que permita la visualización, con un arduo trabajo de selección de los indicadores que permitan medir la evolución de los procesos críticos del negocio.

Con esto quiero decir que la transcripción de datos, en forma manual, no es el ideal ya que está expuesto a errores de tipeo accidentales y a veces no tanto, que le quitan credibilidad a la información de gestión.

Por último, debemos tener en cuenta que el eslabón más débil de toda la cadena de información está en los usuarios encargados de operar los sistemas. De nada vale contar con un software y un hardware de máxima calidad si los datos que se ingresan a los sistemas están viciados de errores.

Para la implementación del sistema de información hay dos posibilidades:

- Adquisición de tecnología software de uso general
- Uso de la Tecnología para crear el software personalizado a las necesidades de la empresa.

Es por lo tanto requisito en la toma de decisiones de esta naturaleza el análisis y diseño del sistema mediante la aplicación de una técnica o metodología para el caso de estudio se desarrolla en UML (MODELADO ORIENTADO A OBJETOS).

Este tipo de herramientas nos permite ver el sistema de manera dinámica y por lo tanto mas cercana a la realidad.

Para un sistema de información de vivienda se requiere saber primero como es el proceso y que requerimos que el sistema solucione.

Actualmente la organización cuenta con un sistema financiero que le ha permitido operar con confianza, seguridad y rapidez.

Ya desde la elaboración del plan estratégico 2009-2011 se vislumbra la necesidad de recurrir a un sistema más general que permita desarrollar los nuevos negocios que espera impulsar el instituto.

7.1.1USO DEL SISTEMA

Se debe atender la política pública que permita resolver el déficit cualitativo y cuantitativo de vivienda en Santander. Para eso el instituto financiero para el desarrollo de Santander IDESAN, se está preparando:

Línea de negocios de Vivienda: La vivienda es el lugar de habitación que en condiciones adecuadas debe garantizar la protección personal y la convivencia familiar; conectada con los servicios públicos, las calles, los equipamientos, las zonas de comercio y servicios como partes inseparables, posibilitando la convivencia social,

afianza los lazos de solidaridad, hace realidad el trabajo, y permite disfrutar de la vida y participar del proyecto colectivo de toda la ciudadanía.

Objetivo General del Sistema de Información

Mejorar el proceso de la línea de vivienda en la entidad.

Objetivos Específicos del Sistema de Información

- Análisis del diseño del sistema de información de Vivienda.
- Evaluación del software existente para establecer si la compra se acomoda a las necesidades de la entidad.

7.1.2 CONTENIDO

Dentro de la línea de negocios de vivienda, fue requerida una investigación, y se encontró que la Empresa de Vivienda de Antioquia “VIVA” posee ya en evolución una herramienta software que le ha permitido la planeación y ejecución de muchos procesos de vivienda.

El software ha sido mejorado año a año desde 2002 cuando fue puesto en marcha la Empresa de Vivienda.

Para la implementación del sistema de información hay dos posibilidades:

1. Adquisición de tecnología software de uso general
2. Uso de la Tecnología para crear el software personalizado a las necesidades de la empresa.

Es por lo tanto requisito en la toma de decisiones de esta naturaleza el análisis y diseño del sistema mediante la aplicación de una técnica o metodología para el caso de estudio se desarrolla en UML (MODELADO ORIENTADO A OBJETOS).

Este tipo de herramientas nos permite ver el sistema de manera dinámica y por lo tanto mas cercana a la realidad.

Para un sistema de información de vivienda se requiere saber primero como es el proceso y que requerimos que el sistema solucione.

El modelado del sistema de información se realiza en cuatro etapas:

- Fase análisis
- Fase diseño
- Fase desarrollo
- Fase implementación y evaluación

7.1.3 FASE DE ANALISIS

Para el desarrollo de los proyectos de vivienda es necesario cumplir con unos requerimientos de tipo técnico:

- Diseño de la casa modelo (modelado arquitectónico y estructural)
- Diseño de obras de urbanismo (Sistema de alcantarillado, acueducto, eléctrico, andenes y vías peatonales).

Adicional a estos requisitos debe asegurarse el cierre financiero mediante una matriz de cofinanciación que involucra a diferentes entidades.

Dentro de las alternativas de cofinanciación se encuentran dos opciones que han sido estudiadas en este capítulo:

- Banco de Materiales
- Créditos de vivienda.

7.1.4 ASPECTO METODOLÓGICO

Se definieron los lineamientos generales para el establecimiento de la metodología, mediante un diseño de relaciones, interacciones y ordenamiento entre sus elementos, estableciendo los procesos, procedimientos, criterios y recomendaciones, y las limitaciones conceptuales para su aplicación, a través de la aplicación de Uml (dado que abarca la especificación, visualización, construcción, documentación y unificación en el análisis y diseño de sistemas orientados a objetos). En un principio se desarrolla el análisis de requerimientos de la herramienta software, y posteriormente se diseña.

Diagramas de casos de uso

Por medio de este tipo de diagrama, se describe la secuencia de eventos que un agente externo realiza para completar un proceso dentro del sistema. Capturando de esta manera la funcionalidad requerida por el sistema a desarrollar.

Los usuarios del sistema son tres:


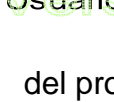

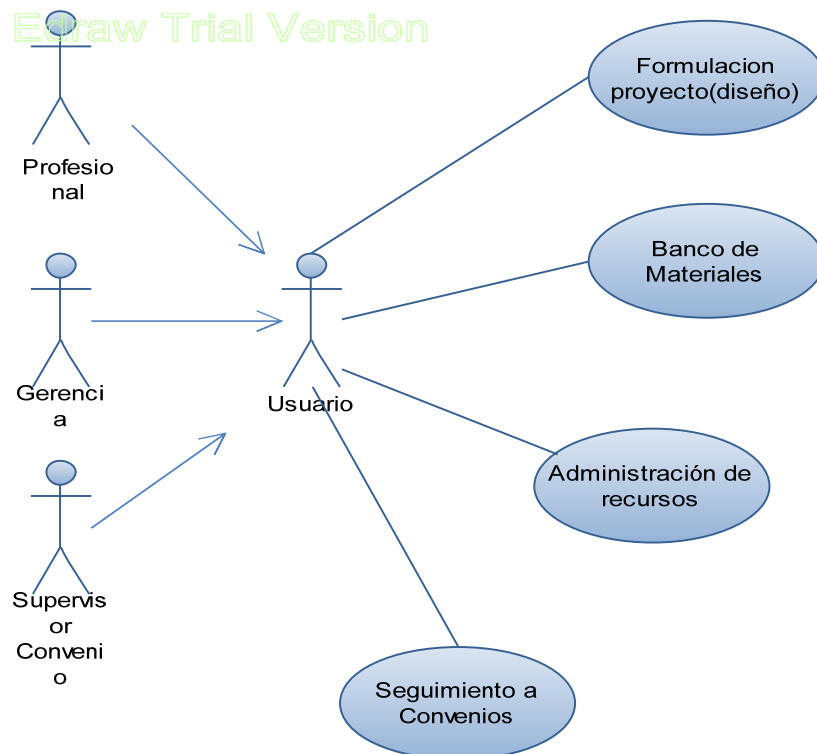
-  Los profesionales que estarán operando para entregar información de la parte técnica.
-  La gerencia de la compañía quien alimentará con los beneficiarios y las entidades aportantes para cada uno de los proyectos.
-  El supervisor o controlador de las operaciones ejecutadas a lo largo de la vida del proyecto.

Grafico 19. Casos y usos



Los requisitos del sistema involucran todas las etapas dentro de la vida de un proyecto:

1. Preinversión en la cual se hace la



2. Inversión



3. Seguimiento a las obras mediante los

El siguiente diagrama desarrolla los requerimientos del sistema y los organiza según la dependencia.

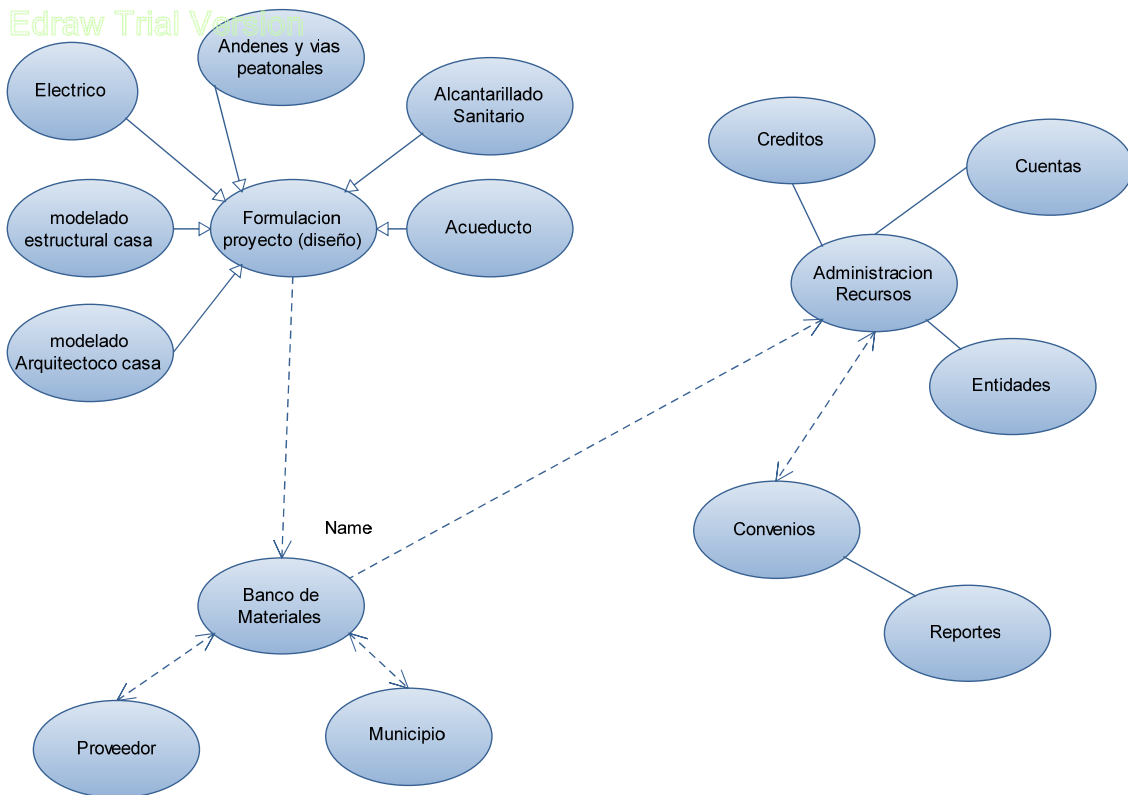
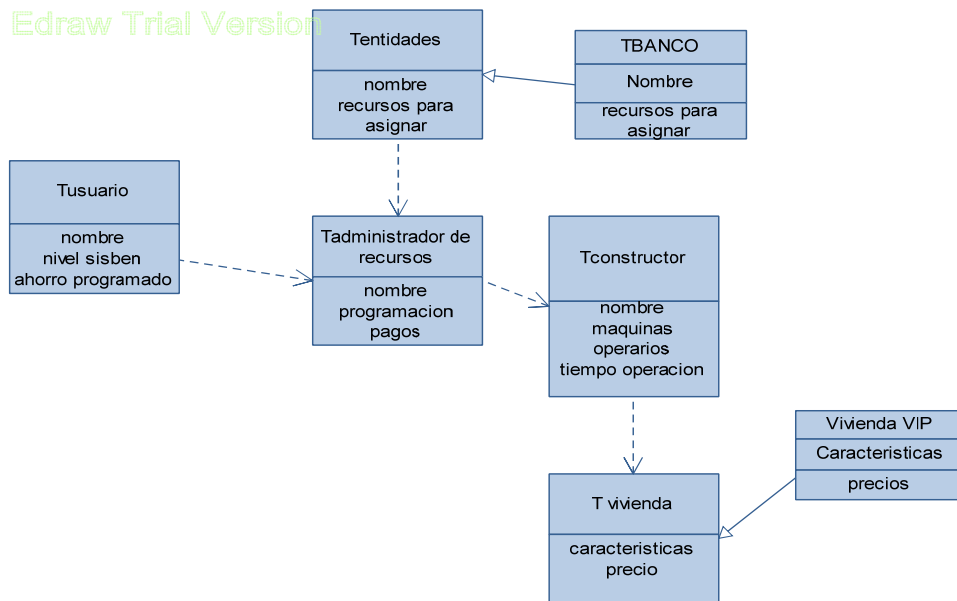


Grafico 20. Requisitos del sistema

Como el sistema se orienta a que las interacciones entre objetos sean organizados a su vez por clases.

Grafico 21. Diagrama de objetos y clases

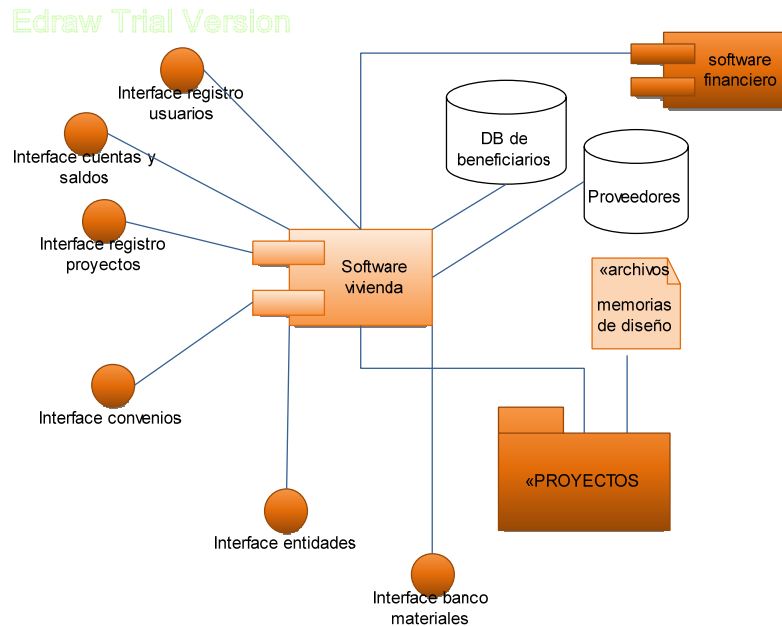


Este diagrama esta orientado a la organización de los objetos que descienden de la clase procesos cuya división plantea la creación de las instancias de vivienda y las instancias de entidades que aportan recursos.

7.1.5 FASE DE DISEÑO

Partiendo de las especificaciones realizadas en la fase de análisis, se procede a plantear un mapa que contempla las partes que contendrá la herramienta software y las relaciones existentes entre sus diferentes elementos. En esta fase se construyen los diagramas que explican el comportamiento dinámico del sistema.

Grafico 22. Diagrama de componentes



7.1.6 TECNOLOGIA DE APOYO EN LA ELABORACION DE PROYECTOS

Dentro de las herramientas de diseño asistido por computador tenemos una variedad de programas que han de involucrarse para facilitarse la formulación de los proyectos de vivienda:

AUTOCAD: redes eléctricas, diseño de plantas físicas y diseño de estructuras en general, fachadas.

SAP2000: diseño estructurales.

EPANET: Software para diseño de acueductos.

ARCHICAD: Diseño arquitectónico en 3D

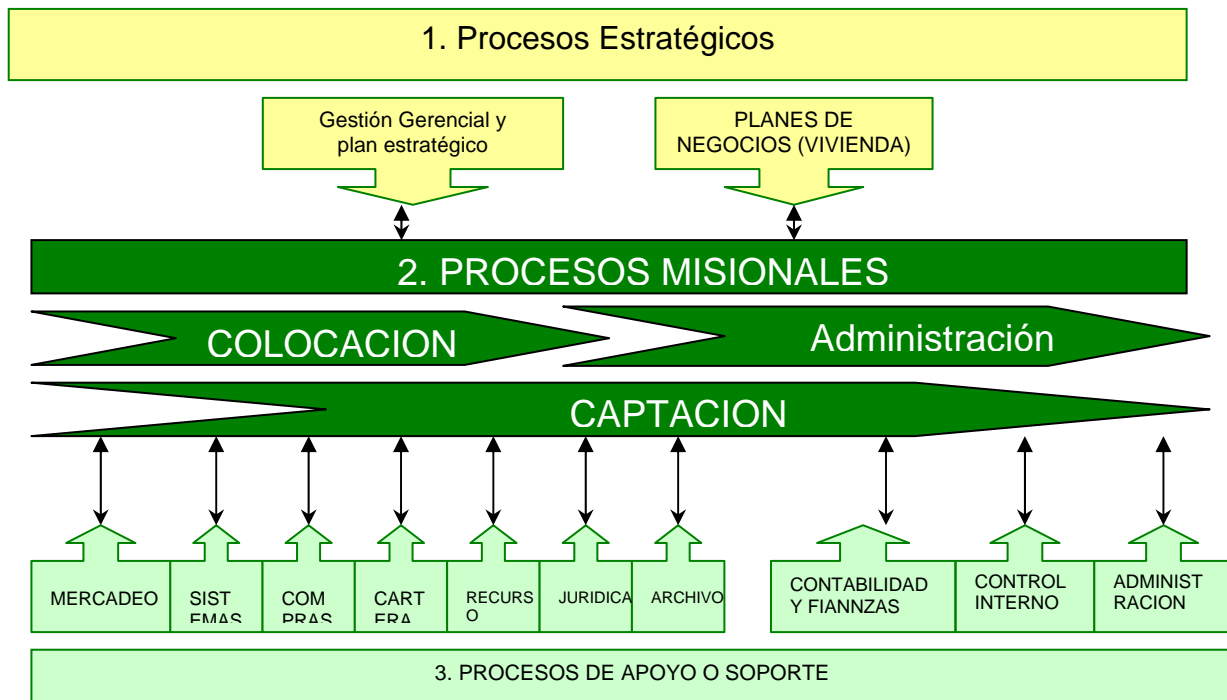
Software de georeferenciación para análisis de terrenos y predios.

COSTOS: Según información preliminar suministrada por la Empresa VIVA de Antioquia, la venta que ofrecen del sistema de vivienda tiene un costo de \$400.000.000.

7.2 PROCESO DE VIVIENDA DESDE LA OPTICA DE CALIDAD

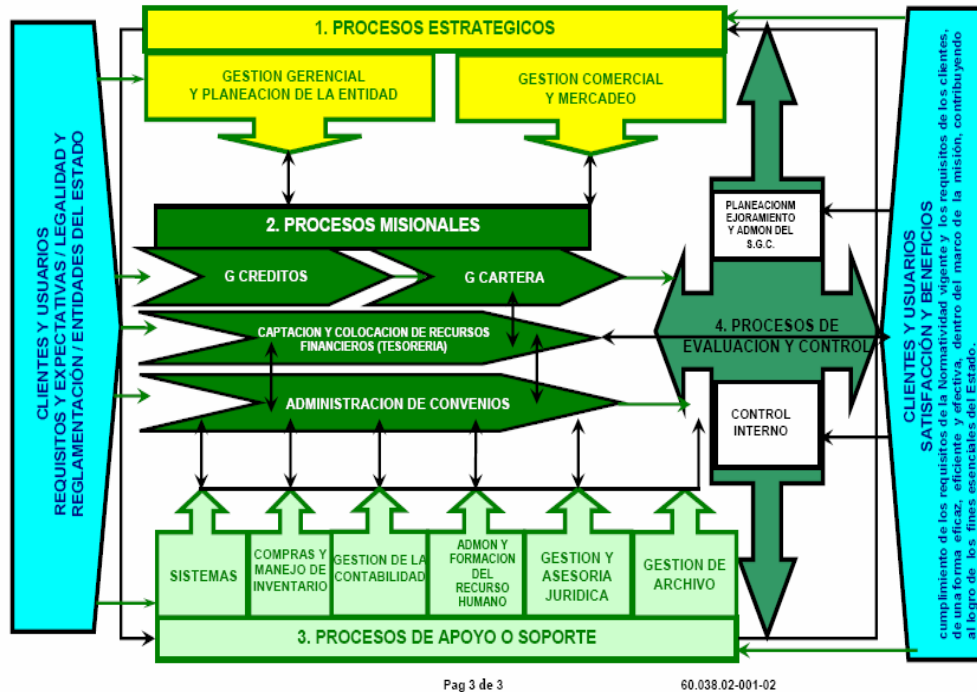
Para la documentación e implementación del sistema de Calidad y Control Interno, en el IDESAN se siguieron los lineamientos establecidos por las normas NTC-ISO 9001, NTC-GP-1000 y MECI-1000, Se definió el alcance del sistema de Gestión de la Calidad, se definieron y documentaron la política y objetivos de Calidad y se identificaron los procesos Operativos y Administrativos, su gestión y la interrelación entre ellos, sus actividades principales, y la identificación de los requisitos que debe cumplir el servicio y la metodología mediante la cual se verificaría la eficacia, eficiencia y efectividad del S.G.C. En el IDESAN, se analizaron los procesos actuales y los planes de vivienda hizo necesario una revisión de su mapa de procesos como se observa en el grafico 23:

Gráfico 23. Mapa de proceso propuesto



Mapa actual

Grafico 24. Mapa de proceso actual



Requisitos de Instituto Financiero de Santander

Requisitos de Ley

- Cumplimiento de las ordenanzas
- Cumplimiento de los requerimientos de la ley nacional para los INFIS

Requisitos de Operación (restricciones)

- Calificación de la sociedad calificadora de valores BCR.(clasificación riesgo)
- Cero inconformidades con contraloría general de Santander y la procuraduría.

Requisitos Para la Organización

- Sistema bancario sólido que posea:
Criptografía de datos, cambio de claves, bitácora, seguridad hardware, bloqueo de cuentas, medios de comunicación

- **Recaudo y Consulta**

Identificación de pagos

A través del sistema de banca electrónica y/o movimiento impreso se visualiza el detalle de los diferentes pagos que se envían a la entidad financiera.

Movimiento histórico de transacciones

El sistema permite consultar y generar los movimientos de las cuentas bajo diferentes criterios de búsqueda (por usuario, rango de fechas, tipo de transacción, etc.). Adicionalmente, permite la visualización y generación de extractos electrónicos y la visualización de los saldos de las cuentas, mínimo de los últimos dos (2) meses.

Movimiento en tiempo real

El sistema debe permitir que toda consignación realizada por ventanilla se identifique de inmediato con el NIT, número de la factura y agente que consigna.

Importación y exportación archivos

Debe importar datos a través del sistema, como por ejemplo, detalle de los pagos, etc. y a través del aplicativo debe generar archivos de diferente índole (detalle estado de los pagos, extractos, movimientos, etc.).

- *Transferencias*

Transferencia electrónica o por carta

Elaboración cheques

Montos máximos por transacciones

Permite definir topes bajo diferentes parámetros: por usuario, procesos de tesorería (pagos y transferencia de fondos), período, ya sea en valores ó en el número de las transacciones que se efectúan.

- *Rendimiento*

La entidad fija el rendimiento de los depósitos

- *Costos*

La entidad determina el monto de los costos de todas las operaciones.

- *Terminal Bancaria*

El sistema trabaja bajo la filosofía cliente/servidor, donde múltiples usuarios pueden estar conectados y compartiendo la misma información.

- *Servicio al cliente*

Hace referencia a aquellos servicios que no dependen directamente del Sistema de Banca Electrónica, pero que permite que el proceso de pagos sea tan eficiente como lo requiera. Este servicio incluye entre otros:

Parametrización de los pagos

Entrega de saldos en efectivo de forma inmediata.

- *Seguridad ofrecida*

Pólizas contratadas para el cubrimiento de los riesgos que conlleva la administración de los recursos depositados por sus clientes.

7.2.1 Requisitos para los negocios nuevos

Requerimientos proyectos de Vivienda de interés social

1. Requerimientos de la parte técnica

- Estudio de suelos
- Diseños (Arquitectónico, Estructural, eléctrico, hidráulico, sanitario)
- Urbanismo(diseño de redes (servicio publico), andenes, zona de interés general)
- Memorias de calculo
- APU, PRESUPUESTOS
- Especificaciones técnicas
- Cumplimiento de normas(sismorresistente, Ras)

2. Requerimientos municipales

- Estudios de POT, planes parciales
- Permisos ambientales, servicios públicos, licencias

3. Requerimientos financieros

- Cierre financiero del proyecto
- CDPS de los entes que apoyan el proyecto
- Convenios y disposiciones administrativas

7.2.2 Política de Calidad

El IDESAN, propende por el fortalecimiento y desarrollo de los entes territoriales y entidades descentralizadas, a través de la prestación oportuna de servicios financieros competitivos destinados al crecimiento económico, social y cultural del departamento de Santander en coordinación y cooperación con las entidades del sector público y privado, con recurso humano calificado y comprometido en la mejora continua de la eficacia, la eficiencia y la efectividad de su S.G.C, actuando bajo los principios de ética, transparencia de sus procesos y en la toma de decisiones conforme a las disposiciones legales en un clima laboral de autorregulación que permite de forma controlada la evaluación y verificación de sus actuaciones con el propósito de lograr la autosuficiencia de la entidad y contribuir al logro de los fines esenciales del estado, que le fueron conferidos legalmente y rigiéndose por los parámetros y requerimientos exigidos para los institutos financieros territoriales INFIS

Para la implementación del plan de negocios de vivienda se revisó el mapa de procesos y el plan estratégico propuesto en el capítulo 1 de esta monografía y se concluye que: Debe haber una alineación entre el plan estratégico y el sistema de calidad para cumplir las metas trazadas por la entidad.

Tabla 41. Elementos del Sistema de Calidad

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Objetivo Calidad	Objetivo Proceso	Indicadores de Gestión	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Objetivo No. 1: Cumplir las políticas públicas en diferentes sectores.	Promover el fortalecimiento y desarrollo de los entes territoriales y entidades descentralizadas, a través de la prestación oportuna de servicios financieros competitivos que promuevan la inversión social, el desarrollo económico y cultural de la región	Asesorar , apoyar y administrar los planes de vivienda de forma eficiente, verificando el cumplimiento de los requisitos técnicos, económicos y sociales que garanticen el cierre financiero de cada proyecto y el cumplimiento de políticas publicas.	numero de iniciativas implementadas/numero de iniciativas programadas	X		
			Costo actividades ejecutadas/ Total costo planificado		X	
			CUMPLIMIENTO PLAN DESARROLLO(meta programadas/Metas cumplidas)			X

En la siguiente tabla se expone los puntos concordantes entre política de calidad, objetivos estratégicos y objetivos de procesos y sus indicadores:

POLITICA INSTITUCIONAL	Política de Calidad	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Objetivo Calidad	Objetivo Proceso	Indicadores de Gestion	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDA D
Nuestro compromiso es la satisfacción del cliente, basada en la sostenibilidad de nuestros programas, la rentabilidad y la generación de valor agregado en los grupos de interés, teniendo en cuenta el cumplimiento de los requisitos exigidos para los institutos financieros territoriales INFIS y el mejoramiento constante de la eficiencia del sistema de calidad.	El IDESAN, propende por el fortalecimiento y desarrollo de los entes territoriales y entidades descentralizadas, a través de la prestación oportuna de servicios financieros competitivos destinados al crecimiento económico, social y cultural del departamento de Santander en coordinación y cooperación con las entidades del sector público y privado, con recurso humano calificado y comprometido en la mejora continua de la eficacia, la eficiencia y la efectividad de su S.G.C, actuando bajo los principios de etica, transparencia de sus procesos y en la toma de decisiones conforme a las disposiciones legales en un clima laboral de autorregulación que permite de forma controlada la evaluación y verificación de sus actuaciones con el propósito de lograr la autosuficiencia de la entidad y contribuir al logro de los fines esenciales del estado, que le fueron conferidos legalmente y rigiéndose por los parámetros y requerimientos exigidos para los institutos financieros territoriales INFIS	Objetivo No. 6: Incrementar la rentabilidad.	Lograr la eficacia, eficiencia y efectividad de las actividades y procesos, a través del desarrollo de una cultura de mejora continua	Prestación de servicios de colocación, de forma eficiente, mediante estrategias de diferenciación que supere la utilidad esperada y aumente la satisfacción del cliente	NUMERO DE COLOCACION REALIZADAS	X		
			Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes a través de una adecuada prestación de servicios financieros, con suministro de información oportuna y veraz	Prestación de servicios de captación, de forma eficiente, mediante estrategias de diferenciación que aumente la satisfacción del cliente	TASA CAPTACION <TASA COLOCACION	X		
			Desarrollar una estructura administrativa y financiera que permitan obtener una adecuada rentabilidad y que garanticen la autonomía y supervivencia	NUMERO DE CLIENTES NUEVOS			X	
		Objetivo No. 10: Promover y fortalecer alianzas estratégicas y convenios.	Mantener relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores para contar con talento humano y recursos técnicos, administrativos y financieros de optima calidad, para garantizar la prestación de los servicios del instituto.	Administración de Convenios	participacion de convenios en los ingresos			x
			Promover el fortalecimiento y desarrollo de los entes territoriales y entidades descentralizadas, a través de la prestación oportuna de servicios financieros competitivos que promuevan la inversión social, el desarrollo economico y cultural de la región		Eficiencia pago de convenios	x		
		Objetivo No. 1: Cumplir las políticas públicas en diferentes sectores. Objetivo No. 2: Ser reconocidos como el gran motor financiador del desarrollo regional de Santander.	Promover el fortalecimiento y desarrollo de los entes territoriales y entidades descentralizadas, a través de la prestación oportuna de servicios financieros competitivos que promuevan la inversión social, el desarrollo economico y cultural de la región	Dirección y control de la organización mediante el plan estratégico que desarrolla de manera eficiente y eficaz para garantizar la sostenibilidad de los servicios financieros el cumplimiento de políticas publicas y la fidelización de los clientes.	Suscripcion de convenios	x		
		% Cumplimiento de entrega de informes a entidades externas	x					

		Objetivo No. 1: Cumplir las políticas públicas en diferentes sectores.	Fortalecer la implementación y desarrollo de la política de la administración del riesgo a través de la adecuada gestión y tratamiento de los riesgos para garantizar el cumplimiento de la misión y visión institucionales.	Asesorar, apoyar y administrar los planes de vivienda de forma eficiente, verificando el cumplimiento de los requisitos técnicos, económicos y sociales que garanticen el cierre financiero de cada proyecto y el cumplimiento de políticas públicas.	numero de iniciativas implementadas/numero de iniciativas programadas	X		
					Costo actividades ejecutadas/ Total costo planificado		X	
					CUMPLIMIENTO PLAN DESARROLLO(meta programadas/Metas cumplidas)			X
		Objetivo No. 11: Asegurar el talento humano competente para la operación.	Apoyar el desarrollo de las competencias del Recurso Humano como base para el logro de un adecuado funcionamiento de la organización y el desarrollo de la organización y el desarrollo del sentido de pertinencia	Seleccionar, contratar y desarrollar competencias y habilidades del recurso humano, de manera eficiente, lo que conlleve, a un ambiente laboral favorable y el cumplimiento de la visión y la misión de la institución..	Indicador: Competencia del personal Cp Índice: Competencia del personal contratado/competencia del personal requerido. Meta: >=90% Frecuencia:mensual		x	
					Indicador:Cumplimiento presupuestal Pto Índice: Costo actividades ejecutadas /Total costo planificado Meta <=1 Frecuencia Mensualmente		x	
POLITICA INSTITUCIONAL	Política de Calidad	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Objetivo Calidad	Objetivo Proceso	Indicadores de Gestion	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Nuestro compromiso es la satisfacción del cliente, basada en la sostenibilidad de nuestros programas, la rentabilidad y la generación de valor agregado en los grupos de interés, teniendo en cuenta el cumplimiento de los requisitos exigidos para los institutos financieros territoriales INFIS y el mejoramiento constante de la eficiencia del sistema de calidad.		Objetivo No. 4: Optimizar los costos operativos.	Desarrollar una estructura administrativa y financiera que permitan obtener una adecuada rentabilidad y que garanticen la autonomía y supervivencia	Conseguir, controlar y administrar los recursos económicos que aseguren la operación de la entidad en forma eficiente, garantizando el flujo de caja y la optimización de excedentes.	Calificación de riesgo a corto plazo		x	
		Objetivo No. 5: Minimizar los gastos administrativos.			Calificación riesgo a largo plazo		x	
		Objetivo No. 6: Incrementar la rentabilidad.						
					(Activo liquido/Activo total) (Activo liquido/Depósitos y Exigibilidades) (Portafolio de créditos/Depósitos y Exigibilidades)		x	

			Total) (CDT/pasivo total) Depósitos / Cartera neta		
Objetivo No. 3: Fidelizar clientes, Objetivo No. 9: Mantener el crecimiento. Objetivo No.13: Ampliar y diversificar el portafolio de productos.	Lograr la conservación de los clientes actuales y aumentar los clientes mediante la gestión de actividades de mercadeo	La Gestión comercial ha de innovar, planificar, e impulsar la comercialización de los servicios del Instituto de forma eficiente para lograr la conservación de los clientes actuales y aumentar los clientes mediante la gestión de actividades de mercadeo.	Indicador: % Crecimiento de los clientes Índice: clientes nuevos/ clientes totales *100 Meta >=10% Frecuencia: Bimestral		X
			Indicador: Evaluación de encuestas Índice: Resultado de la evaluación de satisfacción del cliente. Meta :100% Frecuencia: mensual.	X	
			Indicador: Municipios capacitados Índice: municipios capacitados/total municipios Meta :100% Frecuencia: semestral	X	
			%Efectividad comercial		x
Objetivo No. 8: Administrar integralmente los riesgos.	Ser una entidad confiable, que actúa bajo los principios de ética,transparencia y que toma sus decisiones conforme a las disposiciones legales vigentes	Reducir los índices de la cartera vencida a través de acciones de cobranza y recuperación, procediendo de manera eficaz, para asegurar los objetivos de la entidad.	% cartera Vencida	x	
			Eficnia mov abonos cartera		x
			%recuperacion de cartera		x
			No conformidades auditoria cartera		x
Objetivo No. 11: Asegurar el talento humano competente para la operación.	Generar un clima laboral basado en autogestión, autocontrol y autoregulación que permita de forma controlada la evaluación y verificación de la gestión del Instituto Financiero para el desarrollo de Santander	control interno	% Cumplimiento cronograma de evaluaciones independientes de control interno	x	
Objetivo No. 7: Optimizar los procesos.		Administración del SGC	% Avance del programa de implementación, mantenimiento o mejora del S.G.C	X	
			%Eficacia acciones correctivas		

POLITICA INSTITUCIONAL	Politica de Calidad	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Objetivo Calidad	Objetivo Proceso	Indicadores de Gestion	A	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Nuestro compromiso es la satisfacción del cliente, basada en la sostenibilidad de nuestros programas, la rentabilidad y la generación de valor agregado en los grupos de interés, teniendo en cuenta el cumplimiento de los requisitos exigidos para los institutos financieros territoriales INFIS y el mejoramiento constante de la eficiencia del sistema de calidad.	El IDESAN, propende por el fortalecimiento y desarrollo de los entes territoriales y entidades descentralizadas, a través de la prestación oportuna de servicios financieros competitivos destinados al crecimiento económico, social y cultural del departamento de Santander en coordinación y cooperación con las entidades del sector público y privado, con recurso humano calificado y comprometido en la mejora continua de la eficacia, la eficiencia y la efectividad de su S.G.C, actuando bajo los principios de ética, transparencia de sus procesos y en la toma de decisiones conforme a las disposiciones legales en un clima laboral de autorregulación que permite de forma controlada la evaluación y verificación de sus actuaciones con el propósito de lograr la autosuficiencia de la entidad y contribuir al logro de los fines esenciales del estado, que le fueron conferidos legalmente y rigiéndose por los parámetros y requerimientos exigidos para los institutos financieros territoriales INFIS	Objetivo No. 12: Contar con una infraestructura tecnológica adecuada, integrada y segura.	Establecer adecuados medios, metodologías y tecnologías de comunicación internas y externas que garanticen agilidad y oportunidad en el suministro de la información y servicios solicitados por los clientes	SISTEMAS	%EFICACIA SOLUCION DE SISTEMAS	X		
		Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes a través de una adecuada prestación de servicios financieros, con suministro de información oportuna y veraz		Efectividad de los sistemas de computo	X			
			% cumplimiento del cronograma de mantenimiento			X		
		Desarrollar una estructura administrativa y financiera que permitan obtener una adecuada rentabilidad y que garanticen la autonomía y supervivencia	COMPRAS Y MANEJO DE INVENTARIO	promedio calificación proveedores	X			
		Mantener relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores para contar con talento humano y recursos técnicos, administrativos y financieros de optima calidad, para garantizar la prestación de los servicios del instituto.		devolución, recamos o quejas a proveedores			X	
				%Cumplimiento plan de compras	X			
				% eficacia cobro jurídico			X	
			Objetivo No. 10: Promover y fortalecer alianzas estratégicas y convenios.	%eficacia elaboración de contratos		X		
			GESTION Y ASESORIA JURIDICA	% avance actuaciones procesos jurídicos	X			
			ARCHIVO	% efectividad atención a consultas			X	

7.3 LA PROPUESTA DE REINGENIERIA

La reingeniería que se aplicara sigue las fases genéricas del ciclo de vida de cualquier proyecto:

7.3.1 CONCEPCION: corresponde al establecimiento de objetivos basando en la misión de la organización. Por lo tanto se ha dispuesto lo enunciado en el capítulo como primera fase en la propuesta de reingeniería.

7.3.2 ANALISIS: corresponde a la fase de estudio y reinvención de la organización. Para ello se ha dispuesto la información del plan de negocios donde han sido analizados:

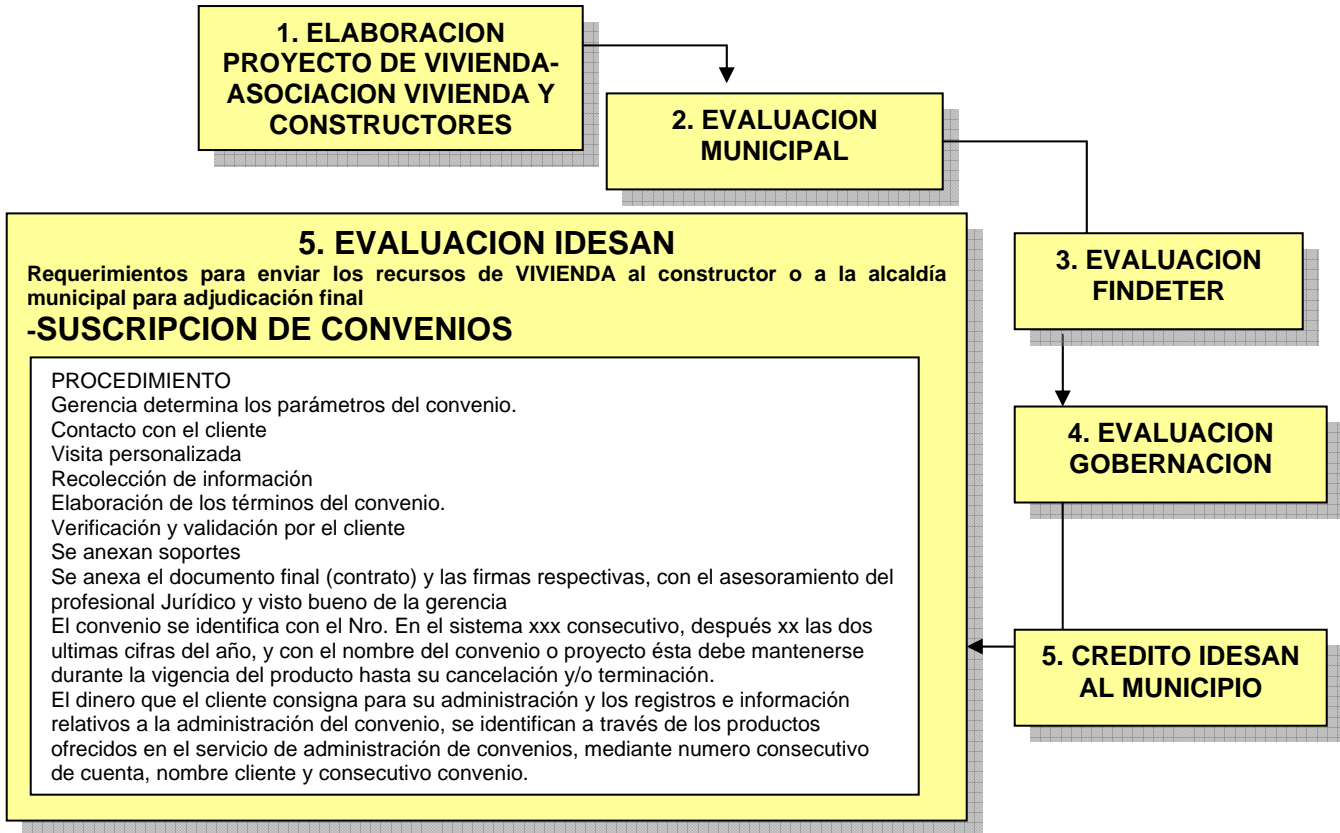
- RECURSO HUMANO
- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

7.3.3 DISEÑO: consiste en la construcción de los diagramas de flujo, el diseño de software, la descripción de tareas y el establecimiento de los nuevos manuales de procesos y procedimientos.

7.3.4 CONSTRUCCION: Corresponde a la fase de prueba, el cual se espera sea implementado en la vigencia 2010. En la entidad el proceso de la vivienda se ha desarrollado de forma aislada a la institución siendo requerida solo el instituto para conformar convenios de operación de recursos y siendo oferente en la propuesta de crédito con el municipio.

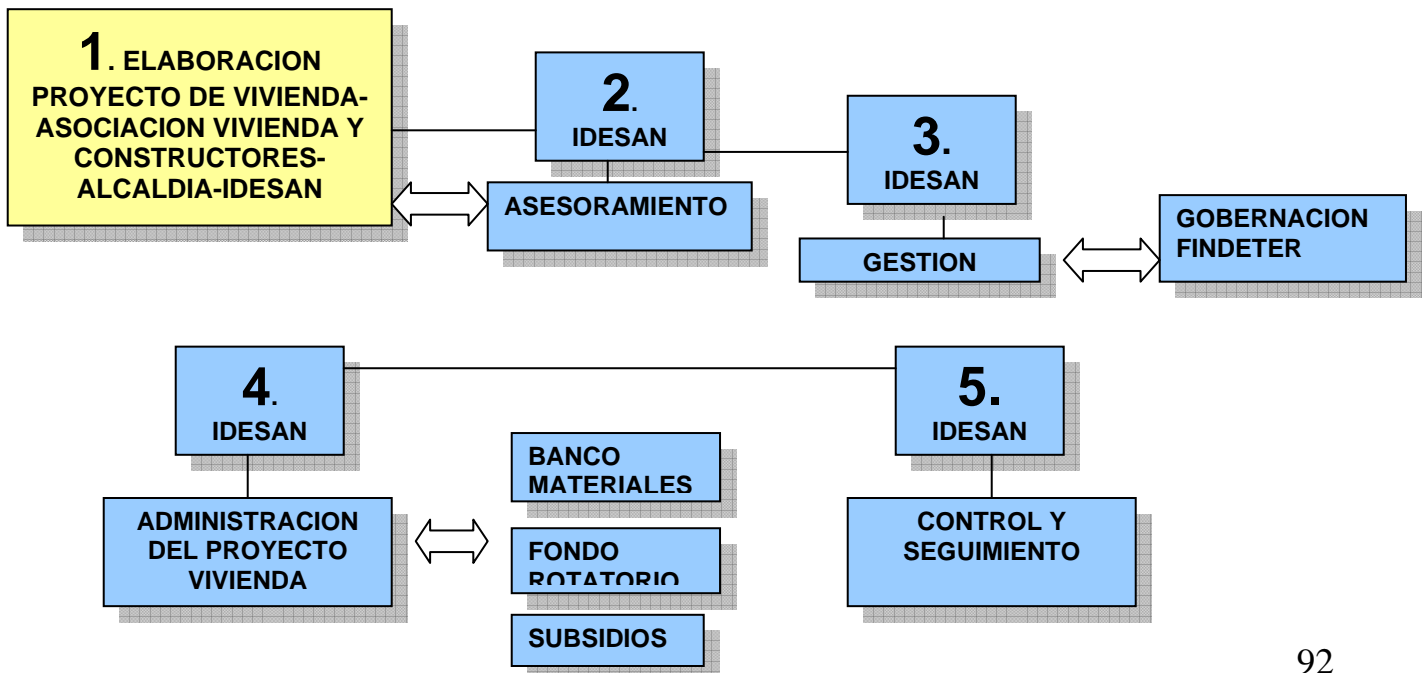
7.4 PROCESO DE LA POLITICA DE VIVIENDA QUE ACTUALMENTE OPERA.

Grafico 25. Proceso Política Vivienda actual



7.5 PROPUESTA DEL PROCESO PARA LA ADMINISTRACION DE LA POLITICA DE VIVIENDA

Grafico 26. Proceso Política Vivienda propuesto



7.5.1 ETAPA 1. ELABORACION DEL PROYECTO DE VIVIENDA

Para el desarrollo del proyecto se tendrá en cuenta los siguientes componentes y la secuencia requerida:

Tabla 43. Requisitos de los proyectos

Estudio de Suelos-Titulo de propiedad	Estudios POT, planes Parciales	Estudios Ambientales, RAS
LICENCIAS	Certificados Municipales	DOCUMENTOS: CONVENIOS, CDPS
Construcción de Obras de Urbanismo: Alcantarillado, Acueducto, Electrificación	Memorias de Calculo	APU, PRESUPUESTOS
Construcción de las casas	Especificaciones técnicas	CUMPLIMIENTO DE LA NORMA SISMORESISTENTE
ANALISIS FINANCIERO		
LEGISLACION COLOMBIANA, CONPES		
Diseños (ARQUITECTONICO, ESTRUCTURAL, ELECTRICO, HIDRÁULICO, SANITARIO)		

7.5.2 ETAPA 2. ASESORAMIENTO IDESAN

Secuencia lógica ha elaborar, interpretar y desarrollar como se esquematiza en el ejemplo:

Tabla 44. FLUJOGRAMA DEL PROCESO

PAQUETE	1 S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S
Diseño Obras Urbanismo								
Ejecución servicios públicos								
Diseño Casas								
Construcción casas								
APORTES DE FINANCIACIÓN								
Administración de recursos								
Legalización								

S: SEMESTRE

7.5.3 ETAPA 3 GESTION DE RECURSOS IDESAN

Comunicación directa con los STAKHOLDERS en grupos o de manera individual:

Tabla 45. Relación Stakeholders

GOBERNACION DE SANTANDER	FINDETER	MUNICIPIOS
EMPRESAS DE MATERIALES DEL PAIS		
CAJAS DE COMPENSACIÓN	CONSTRUCTORES	ASOCIACIONES DE VIVIENDA

7.5.4 ETAPA 4. ADMINISTRACION DEL PROYECTO DE VIVIENDA

A través del banco de materiales, recursos de fondo rotatorio y subsidios:

Tabla 46. Administración de recursos

BANCO DE MATERIALES	RECURSOS IDESAN
RECURSOS DEL FONDO ROTATORIO	LINEA DE REDESCUENTOS
SUBSIDIOS	DIVIDENDOS ESSA, EXCEDENTES GENERADOS

7.5.5 ETAPA 5. CONTROL Y SEGUIMIENTO

Medición de los indicadores, cumplimiento de las metas del plan de desarrollo, verificación del cumplimiento de las 4 etapas anteriores.

Tabla 47. Cuadro de controles

MATRIZ DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN			
ASPECTOS	Calificación Parcial	Factor de Ponderación	Calificación Total
Gestión misional			
Gestión Contractual			
Gestión Presupuestal y financiera			
Gestión de Administración del Talento Humano			
Evaluación del Sistema de Control Interno			
Calificación total			
Concepto de Gestión a emitir	Desfavorable		

Tabla 48. Calificación del Proceso Contractual

CRITERIOS DEL PROCESO CONTRACTUAL	Promedio	Factor de Ponderación	Puntaje Atribuido
Cumplimiento de las obligaciones con el SICE			
Cumplimiento de los principios y procedimientos en la contratación			
Cumplimiento de la ejecución contractual			
Liquidación de contratos			
Labores de interventoría y supervisión			

RELACIONES: Deudores, inversiones e inventarios.

Tabla 49. OFERTA DE VIVIENDA

VIVIENDA NUEVA 2011	Viviendas	%	Valor IDESAN	Convenios
Rec. Sin liq.				
En ejecución				
Firmadas sin iniciar				
Anuladas				
Total				

MEJORAMIENTO VIVIENDA RURAL 2011	Viviendas	%	Valor IDESAN	Convenios
Firmadas sin iniciar				
En ejecución				

7.6 MOTIVOS PARA APLICAR REINGENIERIA EN IDESAN

Según Lefcovich (2006), la crisis que originan el cambio en las organizaciones llevan a sus directivos a plantearse en el proyecto de cambio, acuerdos esenciales sobre por lo menos tres aspectos:

1. Los motivos empresariales para realizar el cambio (¿Por qué debe hacerse todo esto?):

Porque la política de vivienda que se adopta en la institución incluye la formulación, administración y gerencia de los proyectos de vivienda.

2. Magnitud y alcance del cambio (¿Qué proceso deben rediseñarse?), o (¿Cuántas cosas de la empresa deben cambiar?)

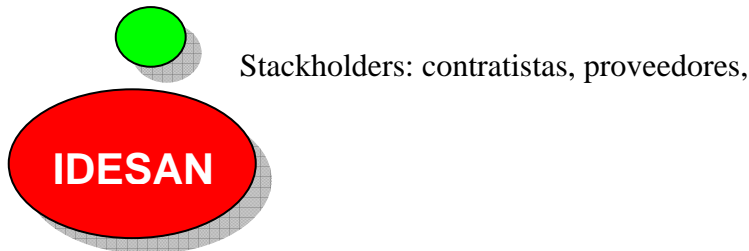
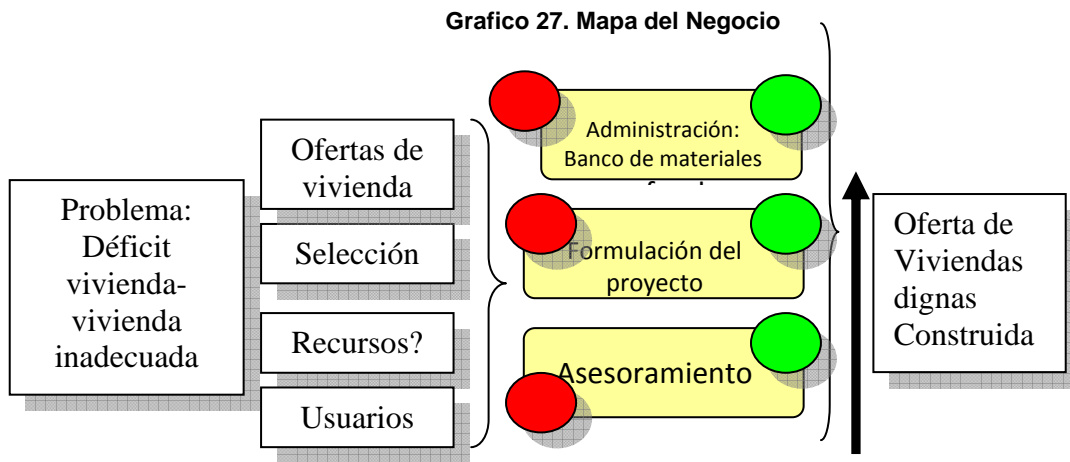
Se rediseño el proceso de vivienda y la planeación pasa a formar un papel primordial en la gerencia de los proyectos.

Los procesos de captación y colocación de vivienda de la institución se siguen desarrollando conforme a los lineamientos que por años han ejecutado.

3. El liderazgo del proceso de gestión del cambio (¿Quién va a responsabilizarse del diseño y de los resultados?)

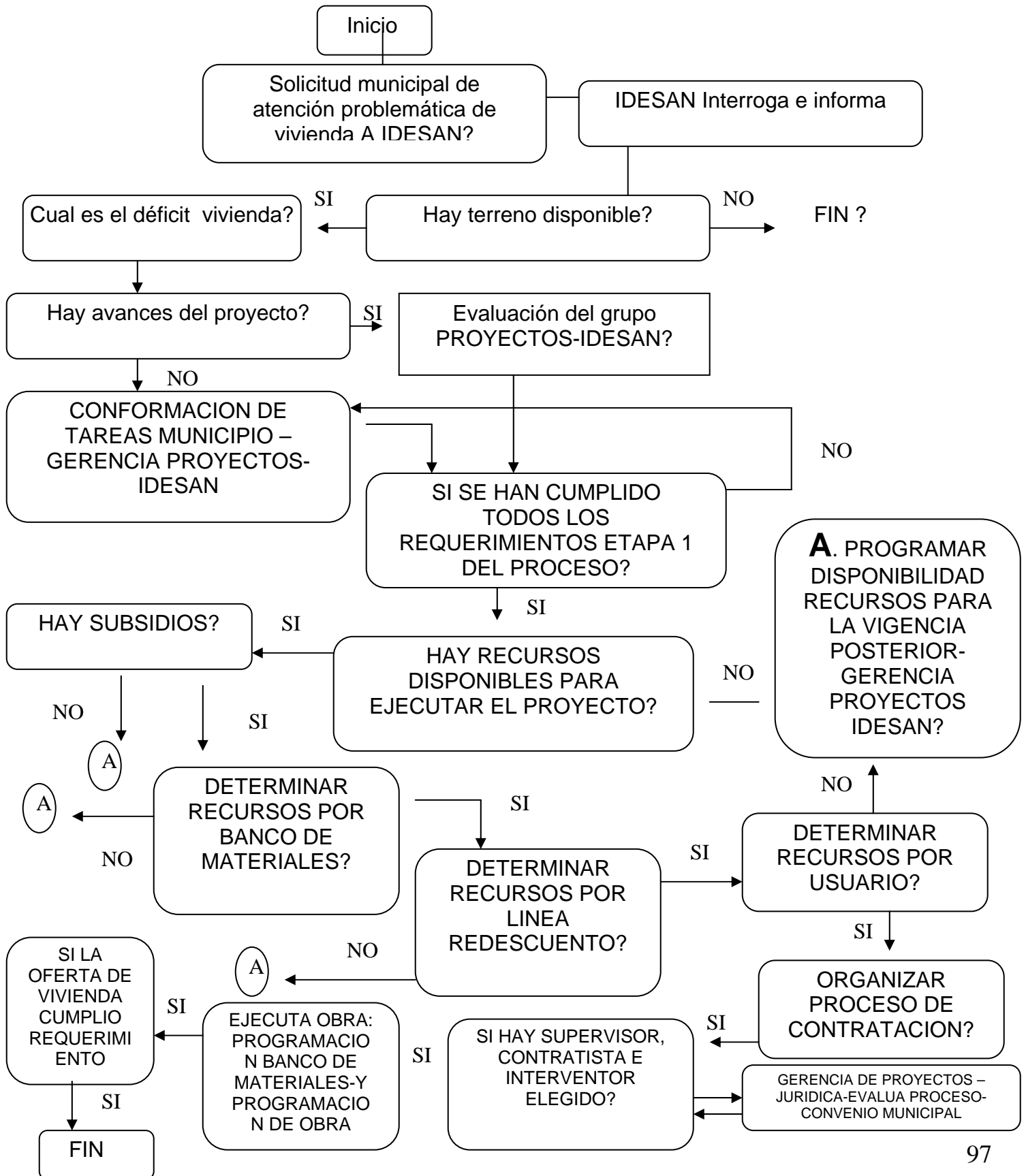
La gerencia de proyectos de IDESAN en coordinación con la Gerencia General.

7.7 MAPA CONCEPTUAL DEL NEGOCIO:



7.8 FLUJOGRAMA DEL PROCESO

Grafico 28. Flujo- grama del proceso



PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Como resultado de la monografía se presenta a continuación el portafolio de servicios de vivienda.

El contenido del portafolio ha sido orientado a :

- Determinar el servicio
- Determinar el producto
- Identificar el proceso de vivienda
- Informar sobre la guía de construcción de vivienda en Santander
- Características generales del programa VIP

El portafolio va dirigido a :

- Clientes actuales
- Clientes potenciales
- Usuarios finales del servicio de vivienda

PORTAFOLIO DE SERVICIOS VIVIENDA

2010-2015
 FASCICULO 0



Nuestro Producto:

- Créditos para financiar proyectos de vivienda hasta por el 100% del valor solicitado, a bajas tasas de interés.

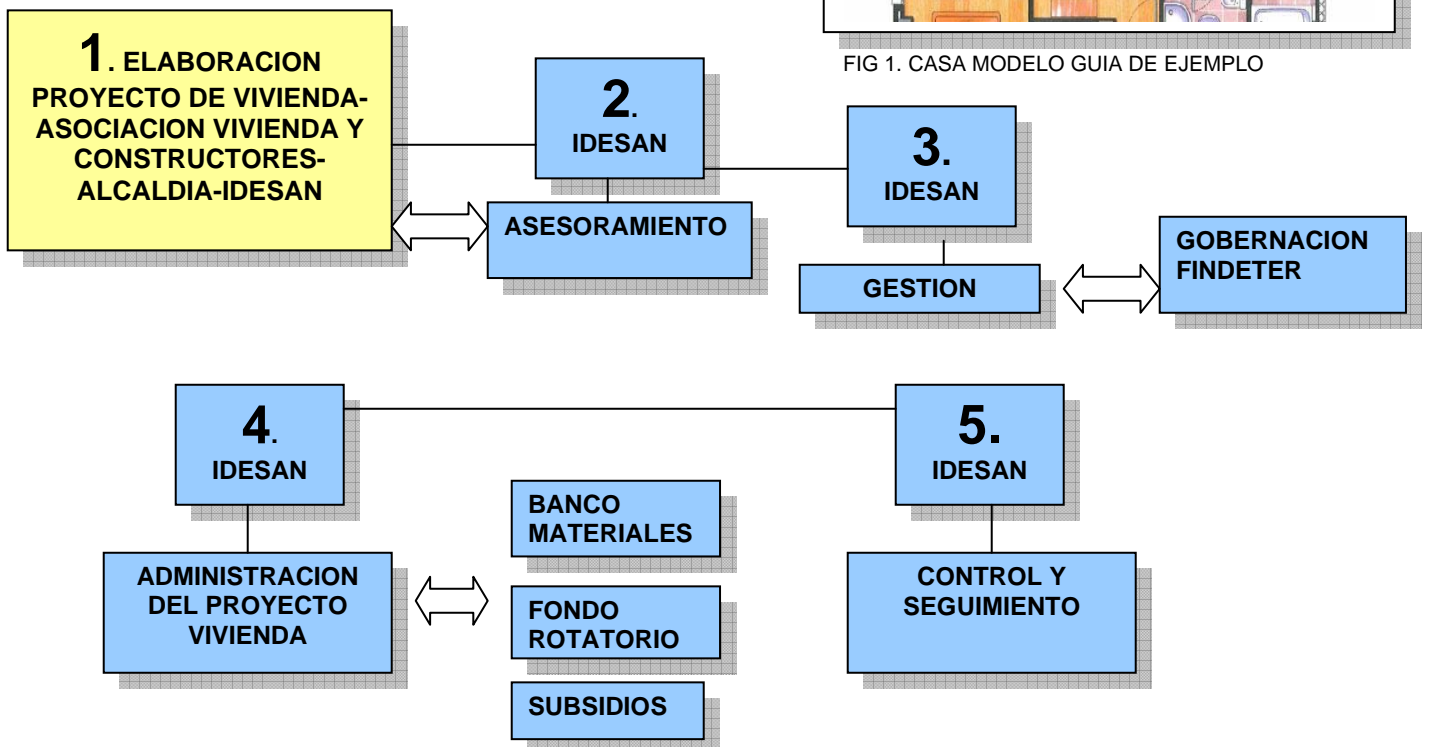
La entidad ofrece en el área de vivienda el siguiente servicio:

- Administración de proyectos de vivienda
- Asesoría en la formulación de proyectos de vivienda



FIG 1. CASA MODELO GUIA DE EJEMPLO

PROCESO DE LA POLITICA DE VIVIENDA:



GUIA DE VIVIENDA EN SANTANDER 2010-2011

MUNICIPIO MILENIO:

- Gambita
- Puerta Parra
- El Carmen
- El Peñón
- Bolívar
- Simacota
- Sta Helena
- Carcasí
- San Miguel
- Macaravita
- Pto Wilches
- El playón
- Surata
- Jordán
- Onzaaa

Proyectos en Vigencia:

CONSTRUCCION VIVIENDA NUEVA

- PIENTA
- PIPATON
- CHICAMOCHA
- MILENIO

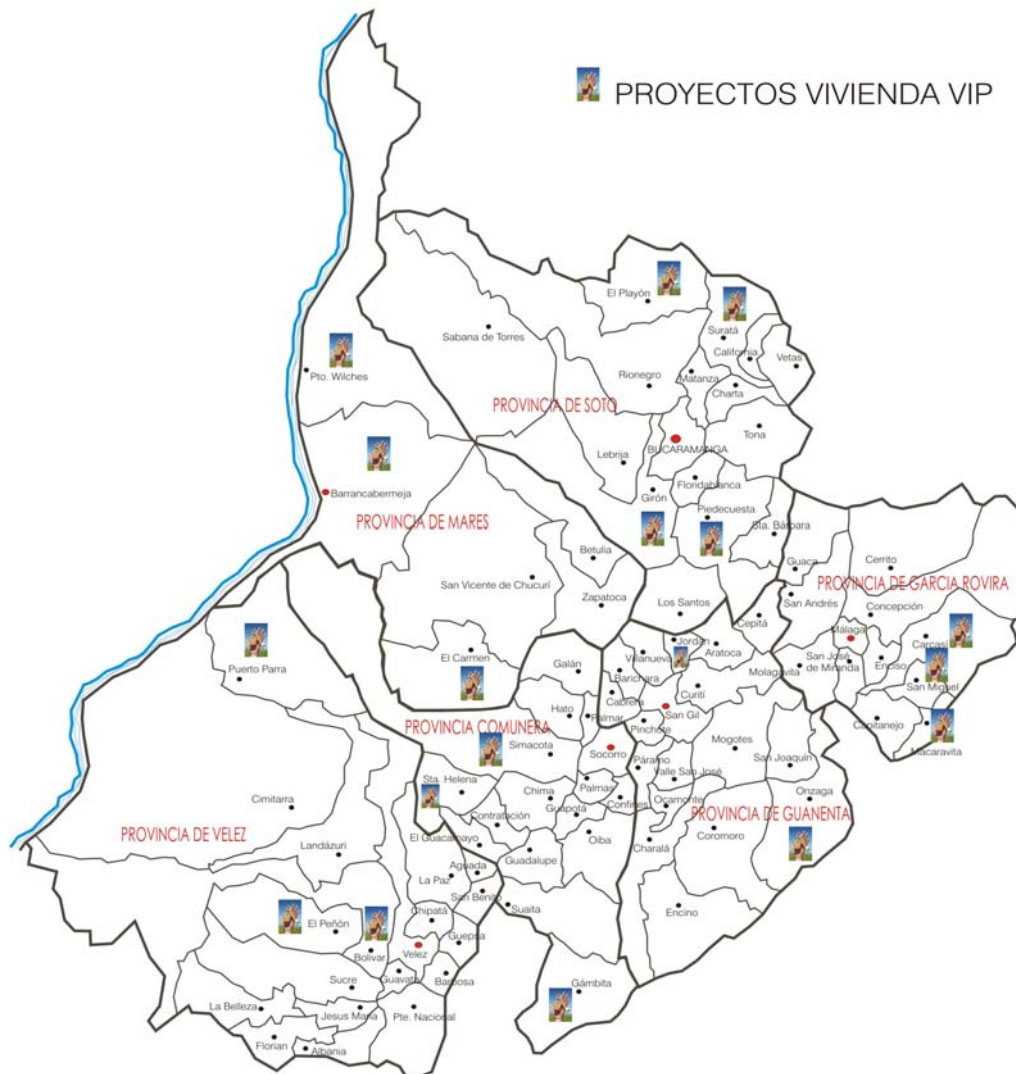
MEJORAMIENTO VIV. AREA RURAL

ESTADISTICAS:

- Vivienda requeridas área urbana Santander: ()
- Vivienda construidas por el instituto.()

Características del Programa VIP:

- Área mínima: 42 m2
- Precio máximo:\$35.000.000
- Subsidio Nacional:\$11.000.000
- Subsidio departamento:\$3.500.000
- Subsidio municipal:\$1.000.000
- Aporte Beneficiario:\$7.500.000
- Crédito a 15 años \$12.000.000
- Cuota: 66.000+ interés (1%)



CONCLUSIONES

Con relación al cumplimiento de los objetivos planteados

Objetivo General	SOPORTE	% CUMPLIMIENTO
Desarrollar un estudio de factibilidad que sirva de soporte para implementar el portafolio de servicios de vivienda en la entidad.	Documento	100%
Objetivo Especifico1 Conformación del plan de negocios.	PORTAFOLIO	100%
Objetivo Especifico2 Planeación, diseño de procesos y reingeniería en el área financiera y administrativa de la entidad de tipo conceptual.	Documento	100%

La conformación del plan estratégico le permite a la entidad:

- Toma de decisiones acertadas basadas en el cuadro mando (BALANCEDSCORECARD) que se desarrolla, ejecuta y controla junto al sistema de calidad.
- En el desarrollo del plan estratégico se descubrieron debilidades en algunos procesos que con la implementación de los procesos de vivienda requerirán de reingeniería o reestructuración.

- El plan estratégico se constituye en la carta de navegación para alcanzar el éxito y es el punto de referencia para medir el desempeño durante la implementación, en el cual se establecieron 12 indicadores estratégicos ha cumplir.

La conformación del negocio el plan de negocios de vivienda le permite a la entidad:

- Identificar nuevas oportunidades en el área de vivienda de interés social para el negocio de servicios financieros.
- Definir claramente las inversiones, presupuestos y capital requerido en el programa de “vivienda digna para todo los santandereanos”
- Es posible la conexión de la entidad con su entorno, que es el conjunto de clientes, proveedores, inversionistas, gobierno, aliados y por supuesto todos los competidores y clientes potenciales, que permita: LA CONFORMACION DEL BANCO DE MATERIALES, DESARROLLO DEL FONDO ROTATORIO DE VIVIENDA Y SUSCRIPCION DE CONVENIOS Y ALIANZAS.
- Se analizo el recurso humano necesario para implementar y operar negocios nuevos y existentes siendo requerido un total de 23 profesionales. La experiencia de los grupos de trabajo ya conformados para el desarrollo de los proyectos y el programa de vivienda, facilitara el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Mediante el plan financiero se estableció la importancia de la capitalización, que permitirá la aplicación de crédito de línea de redescuento para asegurar los recursos necesarios para todos los proyectos de vivienda del departamento.

El diseño de los procesos de vivienda le permite a la entidad:

- Desarrollar proyectos de calidad lo cual significa que la estandarización de los procesos garantiza en un 50% una administración adecuada de cada recurso asignado y la conformación de requerimientos exige que cada proyecto cumpla con unos requisitos que garantice el buen manejo de los recursos, diseños óptimos, presupuestos ajustados pero con cierre financiero y cumplimiento de normas, leyes y especificaciones.
- Un clima organizacional que ayude a que el capital humano este comprometido con los objetivos misionales de la entidad, que se sienta importante y valioso para la institución cuyo aporte asegura que los negocios de vivienda que desarrolla la entidad sean exitosos.

Si hay un proceso bien definido y diseñado se deben presentar menos errores, despilfarros, perdidas de tiempo e inconformidades que vayan en contra de las políticas calidad y que nos aseguren eficiencia, eficacia y efectividad.

Se estiman utilidades importantes de los negocios de vivienda y su impacto será muy positivo en cuanto sea posible asegurar el crecimiento de la institución, permanencia en el mercado y cumplimiento de políticas publicas.

La aplicación de la reingeniería trae consigo una serie de responsabilidades y tareas que se deben cumplir fielmente, debe ejecutarse la planeación estratégica, estandarizar el proceso de vivienda y controlarlo diaramente en procura del cumplimiento de la política de vivienda.

BIBLIOGRAFIA

BORELLO, Antonio. El plan de negocios: De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo. Colombia. Editorial Mc GrawHill. 2000. 186 paginas.

ORTIZ, Héctor. Análisis financiero aplicado. Universidad Externado de Colombia. Décima Edición. Bogota. 2001, 730 paginas.

KAPLAN Robert y NORTON David. The Balanced Scorecard. Editorial. Harvard Business Press, 1996. 322 paginas.

RAYMOND, Manganelli. Como Hacer Reingeniería- Editorial Norma-2004. ISBN=9580477523

Articulos:

Bancoldex. Conferencia: Aspectos Relevantes para el Acceso al Crédito. Abril de 2004.

Botero. J (2005), VIS (Vivienda de Interés Social) Políticas de Subsidio y Riesgo. Tesis de Magíster. Universidad de los Andes. Bogotá D.C.

DNP. Programa de Vivienda de Interés Social Urbana Impactos en la calidad de vida y evaluación del proceso de focalización- Evaluación de Políticas Publicas. año. 2007

GRUPO DE INVESTIGACION CEDE. UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Informalidad del mercado de crédito para la vivienda de interés social. Bogota. 2007. Código Jel: G21, I38, 017, R21, R32

Número de páginas: 123. email Coordinador: rmontoya@uniandes.edu.co

PNUD-GOBERNACION DE SANTANDER. Documento de la política de Vivienda en Santander. Bucaramanga. 2009.

OSPINA Duque Rodrigo. Reingeniería de procesos de negocio: análisis y discusión de factores críticos a través de un estudio de caso. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol 16, num 3 (2007) pp.93-114 ISSN 1019 -6838.