

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL SERVICIO AL CLIENTE
EN FIDUCIARIA BOGOTÁ, SEDE CALI, PERÍODO 2018-2020

ADRIANA MILENA VALDÉS CLAVIJO
HAROL ANDRES BENAVIDES JACOME

Director: BENJAMÍN BETANCOURT

CALI
UNIVERSIDAD DEL VALLE.
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN.
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
2018

TABLA DE CONTENIDO

1 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	11
1.1 ANTECEDENTES	11
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
1.3. OBJETIVOS.....	15
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	16
1.5. MARCOS REFERENCIALES	17
1.5.1 MARCO TEÓRICO.....	17
1.5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	26
1.5.3 MARCO CONTEXTUAL	34
1.6. METODOLOGÍA	36
2 CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA FIDUCIARIA BOGOTÁ.....	43
2.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	43
2.2 ORGANIGRAMA.....	44
2.2 VALORES	45
2.3 POLÍTICA DE CALIDAD	46
2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	46
2.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE PRESTA	47
3 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE FIDUCIARIA BOGOTÁ SEDE CALI	51
3.1 ENTORNO GEOFÍSICO	51
3.2 ENTORNO SOCIAL	52
3.3 ENTORNO CULTURAL	55
3.4 ENTORNO AMBIENTAL	57
3.5 ENTORNO DEMOGRÁFICO	59
3.6 ENTORNO ECONÓMICO	63
3.7 ENTORNO JURÍDICO LEGAL	74
3.8 ENTORNO TECNOLÓGICO.....	75
4 ANÁLISIS DEL SECTOR FIDUCIARIO.....	93
4.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR FIDUCIARIO	93
4.2. MODELO DEL DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER	94

4.3. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....	106
5 BENCHMARKING.....	115
5.1 PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS A COMPARAR	115
5.2. FACTORES CLAVES DE ÉXITO – F.C.E REFERENCIACIÓN	118
5.3 PERFIL COMPETITIVO.....	119
5.4 RECOMENDACIONES.....	132
6 ANÁLISIS INTERNO FIDUCIARIA BOGOTÁ SEDE CALI.....	133
6.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL.....	133
6.2 ÁREA COMERCIAL	135
6.3 MARKETING Y COMPETITIVIDAD.....	136
6.5 ÁREA DE GESTIÓN FIDUCIARIA Y OPERACIONES.....	138
6.6 ÁREA DE TECNOLOGÍA	140
6.7 ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	141
6.8 EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA GESTIÓN INTERNA.....	142
7 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA.....	155
7.1 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS.....	155
7.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS	157
8 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	167
8.1 MISIÓN FIDUCIARIA BOGOTÁ, LLAMADA PROPÓSITO CENTRAL.....	167
8.2 FILOSOFÍA	167
8.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	169
8.4 USUARIOS Y CLIENTES.....	170
8.5 MERCADO META	170
8.6 CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍA.....	170
8.7 GRUPOS DE INTERÉS.....	171
8.8 RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	171
8.9 IMAGEN PÚBLICA	171
8.10 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN	171
8.11. VISIÓN	172
8.11.3 ELEMENTOS DEL FUTURO	172
8.12. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	174
8.13 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN	176

9 PROSPECTIVA.....	185
9.1 LLUVIA DE IDEAS.....	185
9.2 ABACO DE REGNIER	186
8.5 MIC MAC	196
9.4- ÍNDICE DE GOBERNABILIDAD (IGO)	209
9. 5- INCERTIDUMBRE	211
9.6. DELPHIS.....	211
9.7 ESCENARIOS DE FUTURO.....	218
10 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	221
10.1 SERVICIO AL CLIENTE.....	221
10.2 TALENTO HUMANO.....	222
10.3 MERCADO	223
10.4. FINANCIERO	223
10.5 PRODUCTIVIDAD.....	224
10.6 INNOVACIÓN	224
10.7 RESPONSABILIDAD SOCIAL	225
11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	227
11.1 CONCLUSIONES.....	227
11.2 RECOMENDACIONES.....	230
BIBLIOGRAFÍA.....	233

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS.

TABLAS

Tabla 1 Variables ambientales, virtudes y flaquezas.....	20
Tabla 2 Censo DANE 2005.....	60
Tabla 3, Crecimiento de la población de Cali 2005.....	62
Tabla 4. Población total de Cali y Valle 2005	62
Tabla 5. Proyecciones económicas.....	66
Tabla 6. Análisis entorno Geofísico, Fiduciaria Bogotá sede Cali	80
Tabla 7. Análisis entorno Demográfico, Fiduciaria Bogotá sede Cali	80
Tabla 8. Análisis entorno cultural, Fiduciaria Bogotá sede Cali	80
Tabla 9. Análisis entorno ambiental, Fiduciaria Bogotá sede Cali.....	81
Tabla 10. Análisis entorno Económico, Fiduciaria Bogotá sede Cali.....	81
Tabla 11. Análisis entorno Demográfico, Fiduciaria Bogotá sede Cali	82
Tabla 12. Análisis entorno jurídico - Legal, Fiduciaria Bogotá sede Cali.....	82
Tabla 13. Análisis entorno Tecnológico, Fiduciaria Bogotá sede Cali	82
Tabla 14 Matriz integrada del entorno de Fiduciaria Bogotá Sede Cali.	84
Tabla 15. Análisis Estructural del Sector	114
Tabla 16. Matriz de Perfil Competitivo	120
Tabla 17 Fortalezas y Debilidades del área Administrativa.....	134
Tabla 18. Fortalezas y Debilidades del área Comercial.....	136
Tabla 19 Fortalezas y Debilidades del área Marketing y Competitividad.....	137
Tabla 20. Fortalezas y Debilidades del área Finanzas.....	138
Tabla 21 Fortalezas y Debilidades del área Gestión Fiduciaria y Operaciones.....	139
Tabla 22. Fortalezas y Debilidades del área Tecnología.....	140
Tabla 23 . Fortalezas y Debilidades del área Gestión Humana.....	141
Tabla 24. Evaluación Integrada de la Situación Interna Fiduciaria Bogotá Sede Cali	142
Tabla 25. Evaluación de los factores externos de Fiduciaria Bogotá– sede Cali	155
Tabla 26. Evaluación de los factores internos de Fiduciaria Bogotá– sede Cali.	158
Tabla 27. Resumen de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de Fiduciaria Bogotá– sede Cali	160
Tabla 28 Estrategias DOFA para Fiduciaria Bogotá– sede Cali.....	163
Tabla 29 Matriz de relaciones entre variables- dimensión de confiabilidad.....	197
Tabla 30. Matriz de relaciones entre variables- dimensión de atención.....	201
Tabla 31. Matriz de relaciones entre variables- dimensión de respuesta	205
Tabla 32 Matriz de los pre-escenarios.....	215

GRÁFICOS

Gráfico 1. Proceso Estratégico para una organización	38
Gráfico 2. Estructura organizacional Fiduciaria Bogotá	44

Gráfico 3 Índice de Progreso Social	53
Gráfico 4. Índice de pobreza monetaria de las principales ciudades del país	55
Gráfico 5 Pirámide Poblacional Cali 2005	61
Gráfico 6. Población de Cali, según pertinencia étnica Censo 2005	63
Gráfico 7 Ingresos por sector económico	68
Gráfico 8 Tasa de desempleo	70
Gráfico 9 Tasa de desempleo principales ciudades	70
Gráfico 10 Tasa de ocupación y desempleo en Cali	71
Gráfico 11 Índice de crecimiento del salario mínimo e inflación	72
Gráfico 12. Número de empresas matriculas según sector económico	73
Gráfico 13. Evolución de usuarios por internet por país 2006-2013	77
Gráfico 14. Crecimiento de la cultura enfocada en innovación	78
Gráfico 15, Diamante de Porter.....	95
Gráfico 16. Las cinco fuerzas competitivas.....	106
Gráfico 17. Perfil Competitivo de FiduColombia (Radar de valor).....	121
Gráfico 18 Perfil Competitivo de FiduColombia (Radar de valor sopesado)	122
Gráfico 19. Perfil Competitivo de Fiduciaria Bogota, Sede Cali (Radar de valor).....	123
Gráfico 20. Perfil Competitivo de Fiduciaria Bogotá, Sede Cali (Radar de valor sopesado)	124
Gráfico 21 Perfil Competitivo de Alianza Fiduciaria (Radar de valor).	125
Gráfico 22 Perfil Competitivo de Alianza Fiduciaria (Radar de valor sopesado).	125
Gráfico 23. Perfil Competitivo de Fiduciaria Occidente (Radar de valor).	128
Gráfico 24 Perfil Competitivo de Fiduciaria Occidente (Radar de valor sopesado).	128
Gráfico 25 Comparación de radares (Radar de valor)	130
Gráfico 26. Comparación de Radares Superficie (Radar de valor sopesado)	131
Gráfico 27.Tendencia de las variables del Abaco de Regnier	192
Gráfico 28 Matriz de influencia directa - dimensión de confiabilidad	198
Gráfico 29 influencia directa - dimensión de confiabilidad.....	198
Gráfico 30. Influencia directa potencial- dimensión de confiabilidad	199
Gráfico 31. Matriz de potencial influencia directa - dimensión de confiabilidad	200
Gráfico 32 influencia directa - dimensión de atención.....	202
Gráfico 33 Matriz de potencial influencia directa - dimensión de atención	202
Gráfico 34. Influencia potencial directa - dimensión de atención	203
Gráfico 35. Matriz de influencia potencial directa - dimensión de atención	204
Gráfico 36. influencia directa - dimensión de respuesta	206
Gráfico 37. Matriz de potencial influencia directa - dimensión de respuesta	206
Gráfico 38. Influencia potencial directa - dimensión de respuesta.....	207
Gráfico 39. Matriz de influencia potencial directa - dimensión de respuesta.....	208
Gráfico 40, matriz de índice de gobernabilidad IGO.....	210
Gráfico 41, matriz de incertidumbre	211

FIGURAS

Figura 1. Mapa de la cadena productiva de Fiduciaria Bogotá Sede Cali	102
Figura 2 Diamante Competitivo Fiduciaria Bogotá Sede Cali	105
Figura 3. El sector competitivo	113
Figura 4 Matriz de segmentación ANSOFF.	181
Figura 5. Matriz de estrategias ANSOFF	182
Figura 6: Matriz BCG	183
Figura 7 listado de Variables a partir de la lluvia de ideas.	185
Figura 8 variables de lluvia de ideas con valoración alta.	187
Figura 9 variables de lluvia de ideas con valoración media.	188
Figura 10 variables de lluvia de ideas con valoración baja.	188
Figura 11 Escenario situación presente.....	193
Figura 12 Escenario situación futuro (10 años).....	194

INTRODUCCIÓN

El servicio al cliente, es un aspecto de vital importancia en las organizaciones actuales, estas en los últimos años, se han orientado a analizar las necesidades de sus clientes, para diseñar productos y servicios acorde a lo que realmente él necesita y desea.

El cliente, es fundamental para la supervivencia y crecimiento de las empresas, en la actualidad conseguir nuevos clientes es cada vez más difícil para las organizaciones, por lo tanto, es de gran importancia tratar de mantener a los ya existentes; conquistar un cliente en estos momentos donde el entorno competitivo es cada vez fuerte, los clientes son más exigentes y cambian constantemente de gustos, hace que las empresas generen programas, planes estratégicos para mantener y sostener sus clientes.

Tal como lo plantea Albrecht (1998), Muchas de las compañías que han tenido éxito, han centrado su estrategia en el servicio al cliente más que en otros aspectos como el precio, calidad, logrando alcanzar los estándares de calidad establecidos por los clientes.

Para crear una ventaja competitiva en la prestación del servicio es importante crear un plan estratégico, en el cual se identifiquen las necesidades y expectativas de los clientes, evaluar los procesos que impacten directamente en la satisfacción de los mismos y valide las expectativas versus la realidad del servicio que el cliente está recibiendo, esto con el fin de garantizar la permanencia y fidelidad de este.

Fiduciaria Bogotá, sede Cali, se ha preocupado por implementar distintas estrategias en pro de mantenerse como una empresa rentable y competitiva, asegurando su éxito a través del tiempo; estas estrategias, entre otras, comprenden el mejoramiento de sus procesos, potenciación del talento humano, de esta manera se pretende posicionar a Fiduciaria Bogotá, sede Cali, con ventajas competitivas, que la hacen ser mejor que la competencia, prestando un buen servicio al cliente y en la búsqueda continua de sostenerlos, en concordancia con la misión y visión de la organización.

Por lo anterior, el presente trabajo de investigación, está orientado a la formulación del plan estratégico del servicio al cliente en Fiduciaria Bogotá, sede Cali, en el periodo 2018-2020.

En el capítulo 1 se plantean los aspectos metodológicos: definición del problema objeto de investigación, objetivos, antecedentes, marcos referenciales, metodología

etc.; en el capítulo 2, se presenta la caracterización de Fiduciaria Bogotá; en el capítulo 3 se realiza el análisis de los entornos de fiduciaria Bogotá tales como demográfico, económico, social, cultural, etc, identificando oportunidades y amenazas.

En el capítulo 4 se analiza el sector fiduciario: caracterización y competitividad; se describen los factores básicos y avanzados; estrategias, estructura y rivalidad de las empresas; sectores conexos cadenas productivas y clústeres y condiciones de la demanda interna. En el capítulo 5 se realiza el análisis benchmarking, evaluando los factores claves de éxito de otras fiduciarias y realizando un análisis comparativo para finalmente proponer recomendaciones. En el capítulo 6 se presenta el análisis de las distintas áreas de fiduciaria Bogotá sede Cali, identificando las principales fortalezas y debilidades

En el capítulo 7 se presenta la evaluación de las variables internas y externas y el análisis estratégico DOFA, donde se proponen las estrategias de mejoramiento del servicio al cliente de Fiduciaria Bogotá sede Cali. En el capítulo 8 se analiza la misión, visión, filosofía de la empresa, mercado meta, objetivos y estrategias de la organización.

En el capítulo 9 se presenta la construcción de los escenarios de futuro y el escenario apuesta realizado con base en el análisis del Abaco de Regnier, análisis estructural MIC MAC, matriz de gobernabilidad, índice de incertidumbre y entrevista a Delphis. Finalmente en los capítulos 10 y 11 se presentan los lineamientos estratégicos, conclusiones y recomendaciones.

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN FIDUCIARIA BOGOTÁ, SEDE CALI PERÍODO 2018-2020.

1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 ANTECEDENTES

Antecedentes de la planificación estratégica y servicio al cliente en América Latina

El planteamiento estratégico, surge en los años 1930 y 1940, durante la época de la depresión, es en este momento crucial que se dan los primeros intentos de planificación integral.

En la segunda guerra mundial, se utilizaron modelos matemáticos para la planificación y desarrollo de las actividades por parte de las tropas.

En los años 50s, hubo un avance conceptual y metodológico lo que permitió identificar problemas de carácter estructural tales como fallas de mercado, de bienes públicos, fallas externas, procesos de industrialización, importaciones, entre otros.

Hacia los años 60s, se creó un enfoque convencional de la planificación del desarrollo en el sector público, en el cual la planificación debía tener planes a corto, mediano y largo plazo, pero esta planificación fue enfocada a la creación de ingresos y dejó a un lado planes de desarrollo social, político y cultural, este modelo tuvo un impacto negativo, por lo tanto, fracaso.

En los años 90s, se dio el resurgir de una herramienta adecuada; la planeación estratégica, para apoyar el proceso de toma de decisiones, en el sector público, privado y en la sociedad civil, como también el desarrollo del proceso de planeamiento y planeación estratégica en el sector empresarial.

Colombia, no ha sido ajena a los procesos de planeación estratégica, es así como en el año 1997, un grupo de representantes de diversos sectores de la sociedad, se reunieron para realizar tres talleres donde debían imaginar escenarios para el país, durante los próximos 16 años y analizaran sus consecuencias. La conclusión que se obtuvo, fue que la planeación estratégica debía ser a largo plazo y que tuviera un impacto en la violencia y la guerra interna.

Albrecht y Zemke (2000), en su libro “Gerencia del Servicio”, exponen la estrategia que la empresa escandinava Scandinavian Airlines System-SAS, implemento para atraer y fidelizar a los clientes, la aerolínea atravesaba una situación económica muy dura, debido a la recesión mundial, la cual había causado una enorme baja en las ventas al punto que estaba al borde de la quiebra, mientras las aerolíneas estaban cerrando sus puertas, Jan Carlzon, Presidente de la aerolínea tomo la decisión de generar una estrategia enfocada en el servicio, en todos los niveles de la organización, basada en consultar, entender y satisfacer las necesidades de los clientes, “su filosofía era asegurarse de que se está vendiendo lo que el cliente desea comprar”, de esta manera la aerolínea alcanzo una ventaja competitiva y obtuvo ganancias en un corto plazo y fue reconocida por la vocación del servicio al cliente.

De esta manera se llega al siglo XXI, con un concepto más claro de lo que es planeación estratégica y como diseñar un plan estratégico, basado en una cultura de servicio al cliente, donde lo más importante es conocer sus gustos, expectativas y satisfacerlas con el producto o servicio que le vendemos, diseñando productos acordes a sus necesidades, con innovación, liderazgo, permitiendo mantener relaciones estrechas y duraderas con los clientes; articulando este plan estratégico de la organización, con los planes macro y con la misión y la visión organizacional.

La Excelencia en el Servicio, manifiesta que realmente para que una empresa sea sostenible en el tiempo, se debe concentrar en el cliente, por lo tanto, la organización en primera instancia debe conocer profundamente a sus clientes, entregar el mejor producto o servicio, donde y cuando ellos lo deseen. Esta estrategia no funciona si los trabajadores no están orientados a fondo hacia la estrategia del servicio, los empleados necesitan integrarse a la cultura de servicio al cliente, de esta manera la organización creara una ventaja competitiva que le permita crear relaciones comerciales estrechas y duraderas con sus clientes. (Albrecht y Zemke, 2000, p. 215, 216, 223).

De acuerdo al Foro “Servicio con Pasión”, siete casos de éxito en América Latina, siete directivos de compañías revelaron su estrategia de servicio al cliente, en la cual manifiestan que lo más importante del servicio al cliente es el conocimiento profundo de sus necesidades. Compañías colombianas como el restaurante Andrés Carne de Res, Helm Bank y Almacenes la 14, fueron exaltadas por sus estrategias de servicio al cliente, las cuales se han enfocado en el conocimiento profundo de las necesidades del cliente y no en la búsqueda de utilidades. Vallejo y Sánchez, (2011).

Según el artículo Tendencias que marcarán el servicio al cliente en 2017, Asier Bollar, director de marketing de Aspect para Latinoamérica, las expectativas del cliente en 2017, serán más demandantes e inmediatas, por lo que las empresas deben preparar su estrategia de negocio enfocada a la explosión digital, la rapidez para innovar, la movilidad, la exigencia de una experiencia perfecta y la atención en tiempo real determinarán el éxito o fracaso del servicio al cliente. ¹

Una de las estrategias de servicio al cliente; es el liderazgo de la alta gerencia, la cual es la base de la cadena y que a su vez impulsa la calidad y satisfacción de los empleados. Cuando un empleado se siente motivado es capaz de hacer que su trabajo sea el mejor posible para así aumentar la productividad y lealtad de sus clientes, dando valor al servicio. Lo que conlleva finalmente a la satisfacción del cliente, fortaleciendo la relación y logrando tener un gana-gana de las dos partes involucradas (Vázquez, Ramos, & Pérez, Mayo 2008).

Observando a Colombia con relación a América Latina, con lo concerniente al servicio al cliente, encontramos que países como Argentina, Chile, Perú, Panamá, México, Guatemala, Ecuador, la mayoría de los sectores económicos, tienen una mala percepción y una alta pérdida de clientes, ya que sus estrategias no han sido enfocadas hacia el conocimiento profundo de las necesidades del cliente. Si el cliente es prioridad, los ingresos suben hasta el 40%. Vallejo (Abril 2018).

Vallejo (2018), indica que el servicio al cliente se debe integrar como parte fundamental de los planes estratégicos macro de una organización, no solamente mantiene a los usuarios felices si no que genera mayores ingresos.

Un estudio de Forrester Consulting y Aspect Software, arroja como resultado que el 73% de los ejecutivos reconoce que la tecnología es imprescindible para poder entregar el nivel de experiencia que demanda el nuevo consumidor. Igualmente, según analistas, los grandes líderes digitales identifican cinco tecnologías digitales transformadoras: la nube, big data y analítica, movilidad, redes sociales y la

¹ Recuperado de <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/cronica/Tendencias-que-marcaran-el-servicio-al-cliente-en-2017-segun-Aspect>.

inteligencia artificial. Al combinarse, estas tecnologías tienen el poder de transformar cómo las empresas interactúan con sus clientes².

Vallejo (2018), hace referencia que el problema del servicio al cliente radica en que para las empresas lo más importante es el cliente, pero realmente deben ser sus empleados, porque si no hay empleados satisfechos y felices, no existe la mínima posibilidad que haya clientes satisfechos.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El cliente es el único que puede garantizar el futuro de la empresa (Dominguez Collins, 2006). Por eso estas deben estar continuamente creando, mejorando y generando programas de servicio al cliente, estrategias de mantenimiento y fidelización de los mismos a través de procesos como diseño de productos y servicios acorde a las necesidades del cliente que cumplan sus expectativas; canales de comunicación para fidelización de los clientes; si no hay este enfoque las consecuencias son clientes no satisfechos, deserción de los mismos, poca probabilidad de rentabilidad de la empresa y sostenimiento en el tiempo.

La competencia, la apertura de nuevos mercados y las redes sociales, han hecho que las organizaciones orienten sus estrategias en el servicio al cliente e implementen herramientas administrativas dinámicas, que le permita a la organización estar acorde con los continuos cambios de su entorno, necesidades, expectativas y gustos de sus clientes.

La planeación estratégica es importante en la medida que permite encaminarse al cumplimiento de la misión, visión, y por ende crecimiento y continuidad de la empresa, queda así previsto el camino, que debe seguir la organización, los retos que tiene, la forma como los puede afrontar etc. así se libera terreno a la improvisación y se asegura en alguna medida el éxito empresarial. Una empresa que no realice planeación estratégica, fácilmente puede encontrar un problema que la haga sucumbir debido a no actuar de la mejor manera para superarlo: optar por alternativas que implique mayor gasto de recursos, que resultan menos efectivas y que finalmente llevan a la empresa a la quiebra.

Por la importancia que tiene el servicio al cliente y la planeación estratégica en el ámbito empresarial y especialmente en Fiduciaria Bogotá, Sede Cali, se ha

² Recuperado de <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/cronica/Tendencias-que-marcaran-el-servicio-al-cliente-en-2017-segun-Aspect>.

enfocado la investigación en realizar la formulación del plan estratégico del servicio al cliente en esta empresa para el periodo 2018-2020, el cual está dirigido al fortalecimiento del servicio al cliente.

1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué factores, situaciones y recursos se requieren para la formulación del plan estratégico de mejoramiento de servicio al cliente, en Fiduciaria Bogotá, sede Cali?

1.2.1.1 SISTEMATIZACIÓN

¿Cómo es el entorno de Fiduciaria Bogotá, sede Cali, y cuáles son sus oportunidades y amenazas?

¿Cuál es el entorno competitivo de Fiduciaria Bogotá, sede Cali?

¿En qué aspectos determinantes del éxito empresarial es más fuerte la competencia de Fiduciaria Bogotá, sede Cali?

¿Qué estrategias puede adoptar Fiduciaria Bogotá, sede Cali, para ser más competitiva?

¿Cuáles y como pueden ser los escenarios de futuro de Fiduciaria Bogotá, sede Cali, según su actuación?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Formular el plan estratégico de servicio al cliente de Fiduciaria Bogotá, sede Cali, en el periodo 2018-2020.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el entorno de Fiduciaria Bogotá, sede Cali e identificar amenazas y oportunidades.
- Estudiar el sector fiduciario para conocer el ambiente competitivo.
- Realizar el benchmarking de la competencia identificando el comportamiento de los factores clave de éxito.
- Realizar el análisis situacional interno de Fiduciaria Bogotá, sede Cali, e identificar fortalezas y debilidades.
- Formular el direccionamiento estratégico: misión, visión, objetivos y estrategias.
- Construir los escenarios de futuro y el escenario apuesta.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación, es de gran importancia para los autores, ya que permite aplicar conocimientos, teorías, conceptos, herramientas administrativas, etc., adquiridos en la maestría de administración; como también potencializar la capacidad de diseñar un plan estratégico, para mejorar la calidad del servicio al cliente, en Fiduciaria Bogotá, sede Cali, además es de gran importancia para la entidad, en la medida que apunta a mejorar el servicio al cliente; que le permite mantener la estabilidad en el mercado y lograr mayor crecimiento.

Para Fiduciaria Bogotá, sede Cali, es de gran valor este trabajo, en el que se busca formular un plan estratégico para mejorar el servicio al cliente; teniendo en cuenta que el cliente es el único que puede garantizar el futuro de la empresa (Dominguez Collins, 2006), la creación de estrategias en pro de generar ventajas competitivas de servicio al cliente; es fundamental para la existencia, sostenibilidad y crecimiento de Fiduciaria Bogotá, sede Cali y de toda empresa.

La existencia de una empresa sea industrial, comercial o de servicios, depende fundamentalmente de su capacidad de satisfacer totalmente y en forma óptima una o varias necesidades de sus clientes. Cada empresa ofrece su propuesta particular a la necesidad detectada y compite en el mercado para ganar la preferencia del público interesado (Prieto Herrera, 2005, p. 40).

Alcaide (2010), Plantea que:” Proveedores, fijos y contentos, empleados fijos y contentos, dan clientes contentos y fijos”. No es posible fidelizar clientes sin fidelizar

empleados. En este sentido, el Marketing interno, se convierte en una pieza clave de la Fidelización. El servicio al cliente se ha convertido en una gran ventaja competitiva para las empresas, e incluso se puede decir que es un elemento que influye directamente en la opción de compra de los clientes.

Para Fiduciaria Bogotá, sede Cali, es importante adquirir ventajas competitivas que la diferencien de su competencia y que le permitan generar relaciones estrechas y duraderas y a la vez atraer nuevos clientes, lo cual repercute en la rentabilidad esperada por sus accionistas, motivación de los colaboradores y cumplimiento de la misión, visión, credo, valores, filosofía y compromiso con los clientes.

1.5. MARCOS REFERENCIALES

1.5.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico esta soportado en la propuesta de Henry Mintzberg (1999), en las escuelas del Diseño, Planificación y Posicionamiento y en lo planteado por Chiavenato (2016).

1.5.1.1 Escuela del diseño

Plantea el proceso de formación de estrategias, consistente en analizar las virtudes y flaquezas de la organización, más conocidas en el campo empresarial como oportunidades y amenazas, en su entorno. Básicamente esta escuela, propone formar una estrategia entre las capacidades internas y las posibilidades externas.

Los orígenes de esta escuela se remontan a varios escritos provenientes de las universidades de California y el instituto de tecnología de Massachusetts, pero su verdadero origen fue el de la escuela empresarial de Harvard, partiendo con la publicación del libro política empresarial.

El modelo que propone esta escuela es básicamente la evaluación de las situaciones externas e internas: Las externas son las oportunidades y amenazas del entorno y las internas son las virtudes y flaquezas de la organización, con base en lo anterior se define una estrategia, se implementa y se procede con su aplicación. (Mintzberg, 1999. P. 46 - 47)

Premisas de la escuela de diseño.

- 1- La formación de estrategia debería ser un proceso deliberado de pensamiento consciente: La acción debe influir de la razón. Las estrategias se derivan de un proceso de pensamiento controlado. La creación de estrategias es una actitud adquirida.
- 2- La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal, en la cabeza del estratega. Para esta escuela existe un solo estratega: el directivo.
- 3- El modelo de formación estratégica debe mantenerse simple e informal. La idea de que la estrategia sea manejada por una sola persona es para mantener la simplicidad.
- 4- Las estrategias deben ser únicas. Las mejores provienen de un proceso individual. Generar un acto creativo que genere una competencia característica.
- 5- El proceso del diseño esta formalizado cuando la estrategia aparece formulada como perspectiva. La estrategia es la concepción única.
- 6- Estas estrategias deben ser explícitas por lo que no deben perder su simpleza. Las estrategias deberían ser explícitas para aquellos que las crearon.
- 7- Finalmente, solo después de que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas puede procederse a su aplicación. Se establece una razón clara entre pensar y actuar.

Una de las críticas de esta escuela es que hace mención a que se debe separar el trabajo de las personas que piensan y el trabajo de las personas que hacen.

Esta escuela sigue el enunciado de Chandler, donde la estructura debe seguir a la estrategia y estar determinada por ella.

Para articular una estrategia la persona encargada debe saber a dónde ir, con pocas dudas significativas. Las organizaciones se enfrentan a situaciones de

incertidumbre, ¿cómo puede hacer una compañía para afrontar un entorno cambiante, cuando su estrategia es conocida?

Cuando la incertidumbre abrume la organización debe articular las estrategias. En la Tabla 1, se presentan las virtudes y flaquezas de las organizaciones.

Tabla 1 Variables ambientales, virtudes y flaquezas

LISTADO DE VARIABLES AMBIENTALES	
1. Cambios sociales	Cambios en las preferencias de los clientes: repercusión sobre la demanda o el diseño de los productos. Tendencias de la población: repercusión sobre la distribución y sobre la demanda o el diseño de los productos.
2. Cambios gubernamentales	Nuevas legislaciones: repercusión sobre los costes de los productos. Nuevas prioridades en las imposiciones: repercusión sobre inversiones, productos, demanda.
3. Cambios económicos	Tasas de interés: repercusión sobre la expansión y el monto de las deudas. Tasas de cambio: repercusión sobre la demanda interna y externa, y sobre los beneficios. Cambios en el ingreso real per cápita: repercusión sobre la demanda.
4. Cambios competitivos	Adopción de nuevas tecnologías: repercusión sobre los costes y la calidad de los productos. Nuevos competidores: repercusión sobre los precios, la participación en el mercado y el margen de contribución. Cambios en los precios: repercusión sobre la participación en el mercado y el margen de contribución. Nuevos productos: repercusión sobre la demanda y los gastos por publicidad.
5. Cambios de proveedores	Cambios en los costes de inversión: repercusión sobre los precios, la demanda y los márgenes de contribución. Cambios en los suministros: repercusión sobre los procesos de producción y los requisitos de inversión. Cambios en la cantidad de proveedores: repercusión sobre los costes y la disponibilidad.
6. Cambios en el mercado	Nuevos usos de los productos: repercusión sobre la demanda y la utilización de las capacidades. Nuevos mercados: repercusión sobre los canales de distribución, la demanda y la utilización de las capacidades. Obsolescencia de los productos: repercusión sobre los precios, la demanda y la utilización de las capacidades.

LISTADO DE VIRTUDES Y FLAQUEZAS	
1. Marketing	4. Equipo de management
Calidad del producto	Aptitudes
Cantidad de líneas de productos	Congruencia de valores
Diferenciación de productos	Espíritu de equipo
Participación en el mercado	Experiencia
Política de precios	Coordinación de actividades
Canales de distribución	
Programas de promoción	5. Operaciones
Servicio al cliente	Control de materia prima
Investigación de mercado	Capacidad de producción
Publicidad	Estructura de costes de producción
Equipo de ventas	Instalaciones y equipos
	Control de existencias
2. Investigación y desarrollo	Control de calidad
Capacidad de investigación y desarrollo de productos	Eficiencia de la energía
Capacidad de investigación y desarrollo de procesos	
Capacidad de la planta piloto	6. Finanzas
	Poder financiero
3. Sistema de información de los directivos	Poder operativo
Velocidad y capacidad de respuesta	Coefficientes del balance
Calidad de la información actual	Relaciones con los accionistas
Posibilidad de expansión	Situación impositiva
Sistema con orientación al usuario	
	7. Recursos humanos
	Capacidad de los empleados
	Sistemas de personal
	Cambio de personal
	Estado de ánimo del personal
	Desarrollo del personal

Tabla No. 1Fuente: Mintzberg, 1999, p 46 - 47

1.5.1.2 Escuela de la planificación

En esta escuela se plantea, que debe existir en las organizaciones un área de planeación estratégica, la cual debe ser guiada por un cuadro de planificadores altamente instruidos, con acceso y comunicación directa con el directivo.

El origen de esta escuela se dio básicamente al tiempo que la escuela de diseño, su libro más influyente la estrategia corporativa de Igor Ansoff. El modelo se centra básicamente en la planificación estratégica en la cual se debe utilizar el modelo de Virtudes, Flaquezas, Oportunidades y Amenazas (VFOA), dividirlo en etapas bien delineadas y articular cada una de ellas con las técnicas, pero brindarles gran atención a los objetivos, a la elaboración del presupuesto y planes operativos. Los principales pasos de la planificación son:

- 1- Fijación de objetivos: cuantificar los objetivos de la organización.
- 2- Verificación externa: se evalúan las condiciones externas de la organización, pronósticos que se realizan del futuro; su lema es pronostique y prepare. Se crearon situaciones con el objetivo de postular situaciones futuras.
- 3- Verificación interna: se enfocó en el estudio de virtudes y flaquezas.
- 4- Evaluación de estrategia: Trata del análisis del riesgo, curva de valor y diversos métodos asociados al cálculo de valor para los accionistas. Se puede decir que en su gran mayoría se orientan a la creación de valor: las compañías ganan dinero administrando dinero.
- 5- Puesta en operación de la estrategia: todas las estrategias deben ser divididas en subestrategias, para que estas tengan éxito en la aplicación. La puesta en marcha de las estrategias da lugar a un sin número de jerarquías entre ellas se encuentran planes estratégicos a largo plazo 5 años, a mediano plazo, planes operativos a corto plazo, presupuesto, subestrategias operativas, comerciales y funcionales y programas de acción, todo esto se agrupa y genera el plan maestro.
- 6- Fijar plazos para todo el proceso: se debe programar cada una de las etapas del proceso y los momentos precisos en los cuales se puede llevar a cabo. Steiner, agrego un paso más llamado plan para planificar.
- 7- La reunión de los anteriores pasos da como resultado un modelo amplio de planificación estratégica. Este modelo se presenta con cuatro jerarquías: Objetivos, Presupuesto, Estrategias y Programas. Por una parte, están las estrategias y programas denominados planificación para la acción, que se concentra en tomar decisiones para impulsar determinadas conductas. Por otra parte, están los objetivos y

presupuestos denominados control de desempeño, diseñados para evaluar los resultados de las acciones. En el modelo completamente desarrollado los objetivos impulsan la creación de estrategias y estos a su vez generan programas, cuyos resultados influyen sobre los presupuestos con el propósito de ejercer control.

Premisas de la Escuela de Planificación

Esta escuela acepta casi todas las premisas de la escuela del diseño, por prescripción su ejecución debe ser casi al límite de lo mecánicamente programado en una secuencia compleja de etapas. Sus principales premisas son las siguientes:

“Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras cada una de ellas delineadas a través de listado y sustentadas con técnicas”.

“En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de la planificación”.

“A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas, prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de distintos tipos”.

1.5.1.3 Escuela del posicionamiento

Esta escuela precisa, que las estrategias deben ser únicas, hechas a la medida de cada organización; el directivo estratégico, debe desarrollar estrategias claves que impacten en el mercado económico y en los competidores existentes y los futuros.

Esta escuela se orienta al uso de las estrategias en las batallas militares, en estas máximas militares se crearon estrategias competitivas las cuales fueron probadas en los combates, donde se dieron similitudes con los negocios y el sector empresarial, como disuasión, ofensiva, defensiva y alianza, inteligencia, logística, comunicaciones. Robert Katz, analizo estos términos y los comparo con la vida empresarial dando como resultado que las empresas deben crear una ventaja competitiva y significativa, que le permita diferenciarse de las demás, aplicar herramientas como la matriz de crecimiento y participación, como también la matriz de curva de experiencia, permitiendo crear posicionamiento en el mercado, productos y servicios de calidad, obteniendo ganancias y el rendimiento esperado por parte de los accionistas.

En el libro el Arte de la Guerra -Sun Tzu (400 aC) y Von Clausewitz (Siglo XIX): delinearon tipos de estrategias y las combinaron con las condiciones que parecían más apropiadas para la organización.

Esta escuela hace énfasis, en el análisis de las estrategias internas y externas, dando origen a la Estrategia competitiva de Porter, (1980), la cual marcó un rumbo muy importante para las organizaciones, el cual consiste en que la estrategia de las empresas debía basarse en la estructura del mercado donde operan.

Porter, da a conocer un análisis competitivo donde las organizaciones deben centrar sus esfuerzos para salir abantes en las amenazas del entorno externo.

Modelo de análisis competitivo de Porter

- La amenaza de nuevo concursantes
- Poder de negociación de los proveedores de la firma
- Poder de negociación de los clientes de la firma
- Amenaza de productos sustitutos
- Intensidad de rivalidad entre firmas competidoras

Porter, indica que las empresas deben generar ventajas competitivas que las diferencien de sus competidores, tales como:

Liderazgo de costes: ser el productor de más bajo costo en el sector.

Diferenciación: comprende el desarrollo de productos o servicios únicos, con base en la lealtad del cliente hacia la marca.

Concentración: busca servir segmentos más estrechos del mercado.

El management, debe generar herramientas de pensamiento estratégico, como la cadena de valor de Porter, esta le permitirá hacer un análisis para identificar el valor de los clientes en dicha cadena, la cadena de valor de una organización, identifica pues, las principales actividades que tiene una empresa, las actividades primarias son aquellas que están directamente implicadas en el flujo del producto hacia el cliente (logística, almacenaje, recepción, distribución, marketing, ventas, servicios) y las actividades de apoyo, respaldan las primarias, entre ellas se encuentran desarrollo de nuevas tecnologías, talento humano, infraestructura, finanzas, contabilidad, etc. La cadena de valor permite también identificar los distintos costos en que incurre una organización a través de las diferentes actividades que conforman su proceso productivo.

Por lo anterior, es de vital importancia que el management, realice un análisis estratégico de la organización, para dejar a un lado las estrategias básicas y poder realizar estrategias acordes a lo que realmente necesita la empresa.

Premisas de la escuela del Posicionamiento

Las estrategias son suposiciones genéricas, específicamente comunes e identificables, en el mercado.

El mercado (el contexto) es económico y competitivo.

Por lo tanto, el proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas, con base a un cálculo analítico.

Los analistas juegan un papel fundamental en este proceso, al proporcionar los resultados de sus cálculos a los directivos, que oficialmente, controlan las alternativas.

Por ello las estrategias surgen ya maduras de este proceso y luego son articuladas y aplicadas; en efecto la estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que, a su vez, impulsan la estructura organizacional.

1.5.2 Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones

Chiavenato (2016) plantea que una organización debe conocer su entorno interno y externo para tomar decisiones tanto presentes como futuras, dado que actualmente los entornos no permanecen estáticos, son cada vez más cambiantes, esto implica que las organizaciones deben moverse con rapidez, estar a la expectativa de su competencia y en lo posible superarla o estar a la par.

La planeación estratégica, conduce a la toma de decisiones en el escenario presente y con base a ella, se construye de manera asertiva el futuro de la organización, formulando escenarios futuros, que permiten construir, formular y definir estrategias proactivas que garanticen la sostenibilidad en el tiempo de la entidad como también mayor rentabilidad para sus stakeholders (grupos de interés).

Chiavenato precisa, que las técnicas prospectivas, contribuyen a la formulación de patrones hipotéticos para entender el desarrollo futuro de la organización, por lo anterior, el alto directivo de hoy debe estar facultado para generar estos escenarios futuros, teniendo en cuenta la globalización, competitividad y los ambientes cada vez más cambiantes y exigentes, las necesidades y expectativas de los clientes, la era tecnológica y la investigación de productos y servicios más innovadores y enfocados en la tecnología, como también en la accesibilidad de los clientes en

tiempo real, con el más mínimo esfuerzo y en el menor tiempo posible, lo anterior contribuye a crear ventajas competitivas organizacionales.

El talento humano directivo actual, debe poseer competencias laborales, habilidad y destreza para la construcción de los diferentes escenarios visionando alternativas favorables y desfavorables para la empresa, según los estudios realizados sobre el entorno interno y externo organizacional, lo que le permitirá crear el futuro, lo cual es más importante que preverlo, explorando, inspeccionando y creando nuevos caminos.

Uno de los aspectos fundamentales para poder llevar a cabo la creación y puesta en marcha de escenarios futuros es la cultura organizacional y el talento humano de la empresa, el cual debe estar empoderado y abierto al cambio, para construir colectivamente el futuro, apoyar la toma de decisiones y lo más importante comunicarla al cliente de manera asertiva y eficaz.

La razón de vivir de una organización, sin duda son sus clientes, por ello es de vital importancia crear estrategias pensadas en ellos, las compañías de éxito han creado estas tácticas basadas en las excelentes experiencias vividas con los clientes, teniendo en cuenta sus expectativas, comportamientos y los canales de comunicación que ellos actualmente prefieren o utilizan con mayor frecuencia.

1.5.2 MARCO CONCEPTUAL

Los principales conceptos y términos claves que sirven de fundamento en el desarrollo del trabajo de investigación son los siguientes:

1.5.2.1 Calidad en el servicio

Albrecht, (1998), plantea que la calidad del servicio consiste en prestar el mejor servicio con el menor costo posible. Costo-calidad plantea un problema para todos los negocios puesto que no se puede dedicar grandes cantidades de dinero a mejorar la calidad del servicio sin prestar mucha atención a los ingresos y costos. (p.142).

1.5.2.2 Cliente

Según Prieto (2010) el cliente es toda persona que tiene una necesidad latente o sentida, y que busca un producto o servicio con ciertos requisitos y condiciones para poder satisfacerla totalmente. Explica también que el cliente es la base fundamental de la existencia de la empresa, es su mayor activo.

1.5.2.3. Cliente fiel

Es aquel que regularmente compra el producto o utiliza el servicio, le gusta realmente la organización y piensa muy bien acerca de ella, y nunca ha considerado usar otro proveedor para ese servicio. (Citado Apaolaza, Forcada, y Hartmann, 2002).

1.5.2.4 Estrategia

Es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades. Michael Porter (1996:68). Se refiere a aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor. Steiner (2007).

Es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de una compañía; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; define la esfera de negocios

a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades. Mintzberg y Quinn (1998).

1.5.2.5 Fidelizar a los clientes

Fidelizar a los clientes es sencillamente una cuestión de permanencia y viabilidad para las empresas. (Cruz, 2011)

1.5.2.6 Fidelidad o Lealtad

Profundo compromiso de volver a comprar o favorecer sistemáticamente en el futuro un producto o servicio por el que se tiene preferencia, pese a la posibilidad de que influencias situacionales y programas de mercadotecnia provoquen un cambio de comportamiento. (Brunetta, 2008)

1.5.2.7 Marketing

Es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. (Kolter & Keller, 2006)

Es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio³. Es la estrategia y las tácticas que una compañía utiliza para ganar la batalla del mercado. (Ries & Trout, 2006)

³ Recuperado de. <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>

1.5.2.8 Marketing Relacional

El marketing relacional implica un sistema basado en herramientas tecnológicas que permite construir la lealtad de y hacia el cliente⁴.

El marketing relacional es una mentalidad empresarial que pone el énfasis en la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes y consumidores⁵; es el proceso de identificar, establecer, mantener, reforzar y, de ser necesario, terminar las relaciones con los clientes, de una manera rentable, de tal forma que los objetivos de todas las partes involucradas sean logrados⁶.

1.5.2.9 Mercado

Conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio. *Diccionario de la Real Academia de la Lengua*.

1.5.2.10 Mercadeo

Es un proceso social y administrativo en el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros (Phillip Kotler & Gary Armstrong, 2001).

1.5.2.11 Momentos de Verdad

Es un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio. (Albrecht, 1998. P. 24).

⁴ Recuperado de. www.merca20.com/4-conceptos-de-marketing-relacional/

⁵ Recuperado de. www.merca20.com/4-conceptos-de-marketing-relacional/

⁶ Recuperado de. www.merca20.com/4-conceptos-de-marketing-relacional/

1.5.2.12 Necesidad

Según Kotler & Armstrong, (2013) la necesidad es "un estado de carencia percibida". Complementando ésta definición, los mencionados autores señalan que las necesidades humanas incluyen necesidades físicas básicas de alimentos, ropa, calor y seguridad; necesidades sociales de pertenencia y afecto, y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión. Estas necesidades son un componente básico del ser humano, no la inventaron los mercadólogos.

Fischer & Espejo, (2004) definen la necesidad como la diferencia o discrepancia entre el estado real y el deseado. Por su parte el diccionario de marketing (1999) la define como objeto, servicio o recurso que es necesario para la supervivencia, bienestar o confort de una persona, del que es difícil substraerse.

1.5.2.13 Planeación

El poder de predecir el futuro y llevar a cabo las acciones correspondientes". (Henry Fayol), por su parte Ackoff, (1981), explica que la planeación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir, antes de que se requiera la acción.

Es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por lo tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. (Chiavenato, 1999).

Robbins, (1998). Manifiesta que la planeación es la definición de las metas de una organización, el establecimiento de una estrategia general para lograr esas metas y el desarrollo de una jerarquía amplia de los planes para integrar y coordinar las actividades. Se relaciona, por lo tanto, con los fines (qué debe hacerse) así como también con los medios (cómo debe hacerse).

1.5.2.14 Planificación

Es, en esencia, 'tomar decisiones por anticipado'. La generación de una secuencia de eventos futuros deseables puede verse como un proceso de toma de decisiones en forma anticipada, en el que se definen líneas de acción en una serie de situaciones que aún no se han producido, pero que se espera que sucedan (Ackoff, 1981)

1.5.2.15 Plan estratégico

Define los próximos movimientos de la compañía durante un periodo de uno a varios años, puede establecer unas cuantas y definitivas áreas claves de resultado, que guían el desarrollo de los objetivos de la ejecución y el proceso anual de planeación táctica. El plan está sujeto a previsión o actualización anual. (Albrecht 1998:173).

Sainz (2012) definen el plan estratégico como un plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años.

Lumpkin y Dess (2003). Lo definen como el Conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo; Proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

1.5.2.16 Producto

Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades. Por tanto, en marketing un producto no existe hasta que no responda a una necesidad, a un deseo. La tendencia actual es que la idea de servicio acompañe cada vez más al producto, como medio de conseguir una mejor penetración en el mercado y ser altamente competitivo. (Muñiz, 2014)

1.5.2.17 Programa de fidelización

Es un mecanismo para identificar y recompensar a clientes leales. Rayner (1996), Son herramientas de marketing que tratan de reforzar la fidelidad de los consumidores rentables, motivándoles a realizar nuevas compras a través del incremento del valor global de la oferta. (Dowling & Uncles, 1997).

Para Benavent y Crié (1999), un programa de fidelización es un conjunto de acciones de marketing individualizado y estructurado, organizado por una o varias empresas, para reclutar, identificar, mantener y estimular a los mejores compradores de modo que aumenten su volumen de compra.

1.5.2.18 Satisfacción

Estado emocional que ocurre como resultado de las interacciones de un cliente con la empresa a lo largo del tiempo. (Fornell & Lehmann, 1994).

La satisfacción es un Impacto positivo en la lealtad de los clientes auto informada (Szymanski & Henard 2001).

1.5.2.19 Servicio

La definición de “servicio” está ampliamente definida por cuantiosos autores en un sinnúmero de fuentes bibliográficas, muchas de las cuales coinciden en afirmar que:

Prieto (2010) explica que el termino servicio viene del latín *servus* – siervo -, su origen fue bélico y se refiere al momento en que los ganadores de la guerra dejaban algunos vencidos, para que realizaran oficios humildes en las ciudades conquistadas. A continuación, puntualiza que no existe un único concepto de servicio y presenta varias propuestas de otros autores con respecto al concepto de servicio, estas son:

"Los servicios son actividades identificables que requieren bienes de soporte y bienes de apoyo para satisfacer necesidades de un cliente".

Jorge Puentes Villamil

"El servicio, más que una actividad, es una actitud, es un comportamiento de dos, es nuestra actitud hacia el cliente para satisfacer su interés, expectativa y necesidad"

Luis Alejandro Ávila Leal

"Es toda acción que usted hace para motivar a un cliente".

Jorge Eliécer Prieto Herrera

"El servicio es un intangible que sólo se conoce en su real valor cuando se utiliza. Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera recibir, por los que paga y en relación con el precio, la imagen y la representación de la firma que lo presta".

Gustavo Posada Moreno

"Es un producto único que se debe comprender y manejar de frente a un producto manufacturado".

Yuli Stephanie Prieto Téllez

"El servicio no es una moda o algo decorativo. Es la principal ventaja frente a la competencia".

Peter Druker

"Es un intangible cuyo valor agregado sólo se conoce cuando se observa. La naturaleza de ese valor está en la calidad del contacto personal llamado momento de la verdad"

Philip Kotler

"El servicio es la forma de satisfacer permanente y totalmente las necesidades, deseos, apetencias e inquietudes de un cliente".

Cristhiam Camilo Prieto Téllez

"El servicio al cliente es como una cadena con muchos eslabones, donde todos tienen que estar en perfecto estado para que el resultado sea un servicio de calidad"

Nelson Fernández Lopera

"Aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad"

Malcom Peel

"El servicio es la producción de una experiencia de compra satisfactoria".

Joan Ginebra

"El servicio a veces no lo vemos pero lo sentimos, sobre todo cuando es malo".

Ricardo Hoyos Ballesteros

"El servicio al cliente está determinado por la filosofía, las actitudes y los comportamientos de los empleados de la compañía".

Ingrid Theran Barrios

"El servicio es lo que nos diferencia de la competencia".

Alberto Vega Turizzo

"Momentos de interacción entre el cliente y la organización en los cuales el cliente se lleva una impresión".

Jairo Puerto Castro

"Es la producción de una experiencia de compra satisfactoria".

Marlene Prieto Herrera

"Es una parte de los beneficios que constituye el producto total".

Bernabé Andrade Rodríguez. (p.24)

1.5.2.20 Servicio al cliente

Domínguez (2006) define servicio al cliente como proporcionar asistencia a los clientes de tal forma que esto redunde en un mayor grado de satisfacción y que cumpla sus objetivos.

1.5.2.21 Sorprender a los clientes

Es una poderosa herramienta para seducir a nuevos públicos, pero ante todo para enamorar y mantener a los clientes, es la renovación. *Vallejo y Sánchez (2011)*.

1.5.2.22 Ventaja competitiva

Es lo que le permite a la empresa diferenciarse de su competencia por su saber hacer mejor que los demás: Mayor eficiencia, menores costos, mayor calidad.

Crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Porter (2015).

1.5.3 MARCO CONTEXTUAL

Este trabajo se realizará en Fiduciaria Bogotá, sede Cali, en concordancia con las políticas generales y procedimientos establecidos en esta sociedad fiduciaria, que tiene su casa matriz en la ciudad de Bogotá.

Fiduciaria Bogotá S.A, es filial del BANCO DE BOGOTÁ, perteneciente al Grupo financiero más importante del país-Grupo AVAL, el cual es líder en el mercado financiero colombiano. Fiduciaria Bogotá, tiene sedes en Bucaramanga, Barranquilla, Medellín, Pereira y Cali, su sede principal está ubicada en la ciudad de Bogotá, cuenta con una amplia trayectoria en la creación y manejo de productos y servicios fiduciarios. Fue constituida el 30 de septiembre de 1.991, mediante escritura pública No. 3178 otorgada en la Notaria 11 de Bogotá, en desarrollo a lo dispuesto en el artículo 6° de la Ley 45 de 1.990.

Fiduciaria Bogotá, sede Cali, presta servicios fiduciarios, diseñados para atender las necesidades de los distintos segmentos de mercado tales como: Personas, Pymes, Empresarial, Oficial e Inmobiliaria. A estos segmentos les ofrece un portafolio de servicios que consiste en: Fondos de inversión colectiva y de administración de activos.

Los fondos de inversión colectiva, son mecanismos de ahorro que le permiten a varias personas realizar inversiones en diversos activos financieros o no financieros a través de una sola entidad (Fiduciaria), con el fin de conservar el capital y obtener rentabilidad de acuerdo a las condiciones del mercado.

Dentro de este producto se encuentran los siguientes tipos de fondos de inversión colectiva:

Cubrir Internacional

Es un vehículo de inversión que ofrece una alternativa de largo plazo con perfil de riesgo alto, permitiendo el acceso de forma fácil, a los mercados internacionales, de renta fija y de renta variable.

Fidu Acción

Fondo de inversión colectiva que ofrece una alternativa de inversión con perfil de riesgo alto, a un inversor conocedor del mercado de renta variable, enfocado al crecimiento de capital de largo plazo y que tolere fluctuaciones de la rentabilidad a corto y mediano plazo de acuerdo a las condiciones del mercado.

Sumar

Ofrece una alternativa de inversión con perfil de riesgo bajo y conservador, tendiente a la conservación del capital y obtención de rentabilidad de acuerdo con las condiciones del mercado.

Optimo

Alternativa de inversión con perfil de riesgo moderado, generando rendimientos a través de valoraciones moderadas en el capital y tolerando pérdidas transitorias en el mediano plazo, para buscar obtener mayores valorizaciones de acuerdo a las condiciones del mercado.

Es+

Este fondo tiene como objetivo ahorrar para la educación de los hijos y seres queridos de manera simple y flexible.

Alta Renta

Tiene por objetivo la inversión en títulos inscritos ante el registro nacional de valores y emisores (RNVE), títulos listados en la bolsa de valores de Colombia (BVC) y títulos autorizados por la Superintendencia Financiera de Colombia, de emisores con calificación crediticia diferente AAA.

La Fiducia de Administración, consiste en la administración de activos de los clientes, con el fin de cumplir con un mandato de los mismos. Dentro de este producto se encuentran los siguientes tipos de administración.

Administración y Pagos

Estructuramos a través de Patrimonios Autónomos o Encargos Fiduciarios soluciones para la administración de un ingreso y realizar pagos de acuerdo al objeto del contrato y a sus instrucciones.

Administración de Anticipos

Fiduciaria Bogotá S.A. es pionera en la administración de anticipos derivados de la contratación pública por mandato del Estatuto Anticorrupción (Ley 1474 de 2011- Decreto 1510 de 2013).

Garantía

Por medio de un contrato de fiducia mercantil se transfieren bienes inmuebles, muebles o títulos valores, con base en los cuales la Fiduciaria expedirá certificados de garantía a nombre de los acreedores financieros garantizados.

Fuente de Pagos

Permite canalizar los flujos futuros para que estos sirvan como de fuente de pago a operaciones crediticias que generen liquidez a corto plazo para el cliente.

Retención en Garantía

Tiene por objeto la transferencia a un Patrimonio Autónomo, de un porcentaje del valor de los pagos derivados de un contrato realizados al contratista, con el fin de garantizar el cumplimiento de ciertas obligaciones, a favor de la entidad contratante.

1.6. METODOLOGÍA

1.6.1 TIPO DE ESTUDIO

Es exploratorio, el cual consiste por lo general, en analizar tendencias, identificar relaciones potenciales entre variables, este tipo de estudio busca observar tantas

manifestaciones del fenómeno estudiado como sea posible. Por lo anterior seleccionamos este tipo de estudio porque permite analizar la situación actual de Fiduciaria Bogotá, sede Cali, en la prestación del servicio al cliente y formular un plan estratégico para mejorarlo. Es decir, se describen las necesidades y expectativas de los clientes frente al servicio recibido.

Méndez, Guerrero, Moreno & Martínez (1990), otro tipo de estudio que aplicaremos es el descriptivo, el cual permitirá describir situaciones y eventos relacionados con el fenómeno de estudio, esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas.

Se aplicará el método de investigación cualitativo, el cual consiste en la observación constante, el análisis de cada situación relacionada con el comportamiento entre las personas. Las personas no somos números exactos; nuestra conducta radica en la relación con el entorno, experiencias, conocimientos y contextos que, muchas veces, se escapan de control. Las técnicas de análisis de la información cualitativa la vamos aplicar en Fiduciaria Bogotá, sede Cali, a través de las entrevistas y técnica Delphi.

Como también el método de investigación cuantitativo, este se basa en los números para investigar, comprobar información, datos y analizar toda la información numérica que se tiene, se utilizan valores cuantificables como porcentajes, magnitudes, tasas, costos entre muchos otros; las investigaciones cuantitativas, realizan preguntas netamente específicas y las respuestas de cada uno de los participantes plasmadas en las encuestas, obtienen muestras numéricas.

El método deductivo se usara a la investigación, este funciona trabajando desde lo más general hacia lo más específico. Se puede comenzar pensando en una teoría sobre algún tema de interés. Luego se reduce a alguna hipótesis específica que se quiera probar.

El método inductivo trabaja desde lo individual hasta lo general, particularmente este método parte de casos particulares y los lleva a conocimientos generales, permitiendo generar un concepto de lo general a un grado mayor.⁷

⁷ Gómez Bastar Sergio, Metodología de la investigación, p. 14.

También se aplicará el método analítico; este consiste en la extracción del problema en un todo, con el fin de analizarlas y estudiar sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos, de manera separada.⁸ Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

1.8.2 INSTRUMENTAL METODOLÓGICO

El instrumental metodológico que aplicaremos al fenómeno de estudio en Fiduciaria Bogotá, sede Cali, serán las entrevistas, encuestas, documentos de la organización, informes, análisis de la competencia, del entorno interno y externo, del sector fiduciario.

1.8.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

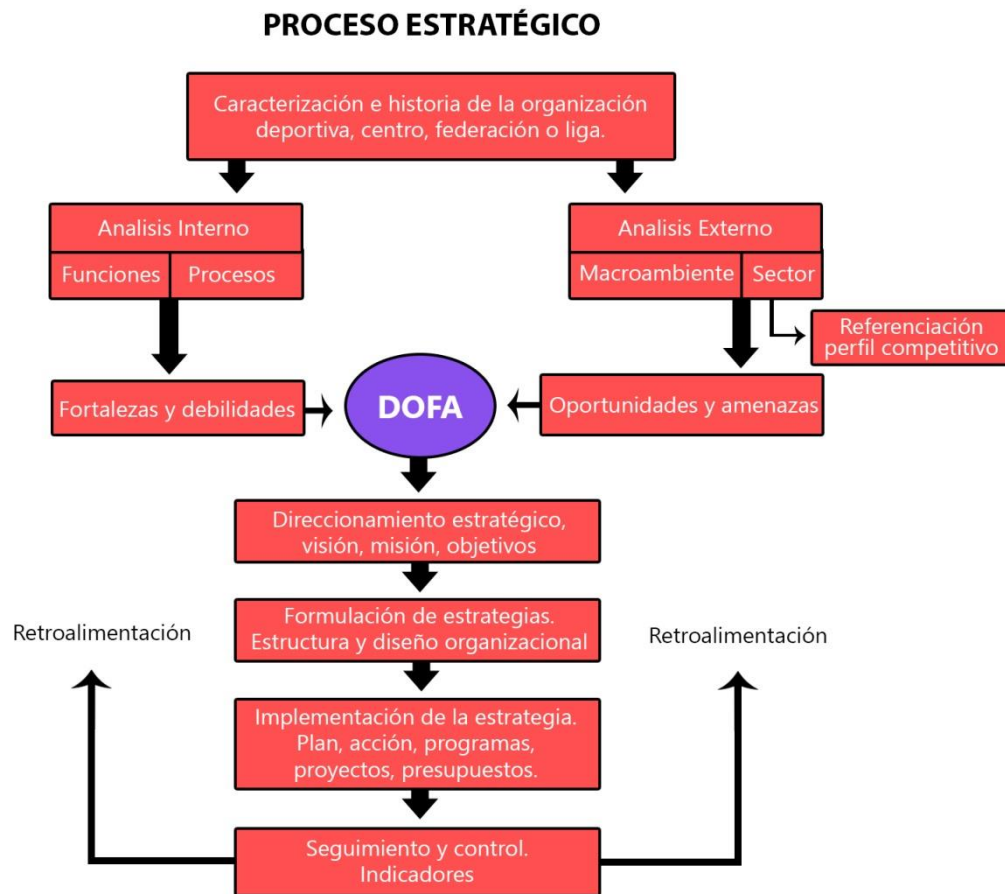
La información se recolectará a través de visitas de campo a la empresa y a los clientes, diseño de instrumentos de recolección de información (entrevistas, encuestas), dirigidas.

1.8.3.1 PROCESO METODOLÓGICO

El presente trabajo de análisis estratégico se realizará de acuerdo a la propuesta de Betancourt (2018), donde se propone, según lo descrito en el Gráfico No. 1.

Gráfico 1. Proceso Estratégico para una organización

⁸ ibídem



Fuente: Betancourt B. Papeles de trabajo para planes estratégicos 1995.

CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA

Se detallarán las principales razones y factores que dieron origen a la organización Fiduciaria Bogotá, Sede Cali, para tener una visión general de esta empresa y entender su situación presente y futuro.

Análisis externo de la organización Fiduciaria Bogotá, sede Cali

Se analizará el macroambiente y el análisis sectorial, con relación al macroambiente se estudiarán las fuerzas que influyen e inclusive determinan el comportamiento de la organización.

Análisis del sector

Estudiaremos el entorno institucional y el conjunto de empresas fiduciarias, las cuales ofrecen servicios similares y complementarios que Fiduciaria Bogotá, Sede Cali, teniendo en cuenta la actividad socioeconómica y cultural.

Referenciación y perfil competitivo de Fiduciaria Bogotá, sede Cali

Realizaremos el benchmarking de la organización, el cual permitirá comparar a Fiduciaria Bogotá, Sede Cali, con otras empresas que se encuentran en su mismo sector, haciendo una medición de productos, prácticas y servicios realizados por otras organizaciones fiduciarias, con el fin de conocer su perfil competitivo.

Análisis interno de la organización

Analizaremos el conjunto de factores que determinan la posición competitiva que va adoptar Fiduciaria Bogotá, sede Cali, de acuerdo a los objetivos estratégicos a fin de obtener una ventaja competitiva y sostenible.

Análisis estratégico DOFA

Es el diagnóstico del entorno y la situación interna de la organización, se realiza la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno en el cual se desenvuelve.

Se establece el análisis interno teniendo en cuenta las Fortalezas (F) versus las debilidades (D).

Como también el análisis externo identificando las Oportunidades (O) versus las amenazas (A).

Y por último el análisis cruzando las estrategias FO, FA, DO, DA.

Direccionamiento estratégico

Comprende la formulación de la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias y la estructura de la organización Fiduciaria Bogotá, Sede Cali.

La visión, corresponde al tipo de negocio que se aspira a consolidar por parte de la organización, la visión busca comunicar la naturaleza de la existencia de la organización, propósitos futuros, líneas de trabajo, liderazgo en el sector fiduciario.

Respecto a la misión, es la razón de ser de la fiduciaria, por qué y para qué fue creada la fiduciaria.

Sus objetivos generales o estratégicos hacen referencia a los logros, beneficios, resultados, que se espera obtener en el horizonte de tiempo planteado y que comprometen el desempeño de la Fiduciaria Bogotá, sede Cali.

Las estrategias marcan el camino para lograr los objetivos propuestos. Son las variables seleccionadas para alcanzar la misión de la fiduciaria. La estructura es la forma que debe adoptar la organización para poder lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas.

El Plan de Acción o Implementación del Plan Estratégico

Se llevará a cabo mediante la formulación y ejecución de programas y proyectos tendientes a mejorar la gestión de la Fiduciaria Bogotá, sede Cali, estableciendo objetivos específicos por procesos de trabajo, unidades o áreas de gestión. La formulación del plan de acción se deriva del plan estratégico, y por lo tanto, su alcance debe responder al cumplimiento de los objetivos generales y estrategias planteadas.

Seguimiento y Control

La gestión de control es un proceso estructurado, orientado cualitativamente y basado en la definición de estándares de desempeño para toda la organización y cada una de sus áreas, unidades o procesos. Se hace necesario establecer un conjunto de indicadores que le permitan a la organización detectar y vigilar el desarrollo de los proyectos.

Retroalimentación

Se realizará retroalimentación, la cual permite realizar la trazabilidad desde algún punto del proceso, para establecer acciones de mejoramiento continuo.

2 CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA FIDUCIARIA BOGOTÁ

2.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

El diario el Tiempo⁹ expone al respecto de la historia empresarial del surgimiento de las fiduciarias, en Colombia, “Según el presidente de la Asociación de Fiduciarias, Sergio Rodríguez Azuero, durante los 50 años que los bancos tuvieron a su cargo el manejo de los negocios fiduciarios no lograron desarrollarlo. Por ello, cuando en la década de los 70 nacieron las primeras sociedades fiduciarias independientes comenzó la evolución del sector, pues hasta esa época el negocio representaba el dos por ciento del total de las transacciones que efectuaban las entidades bancarias.

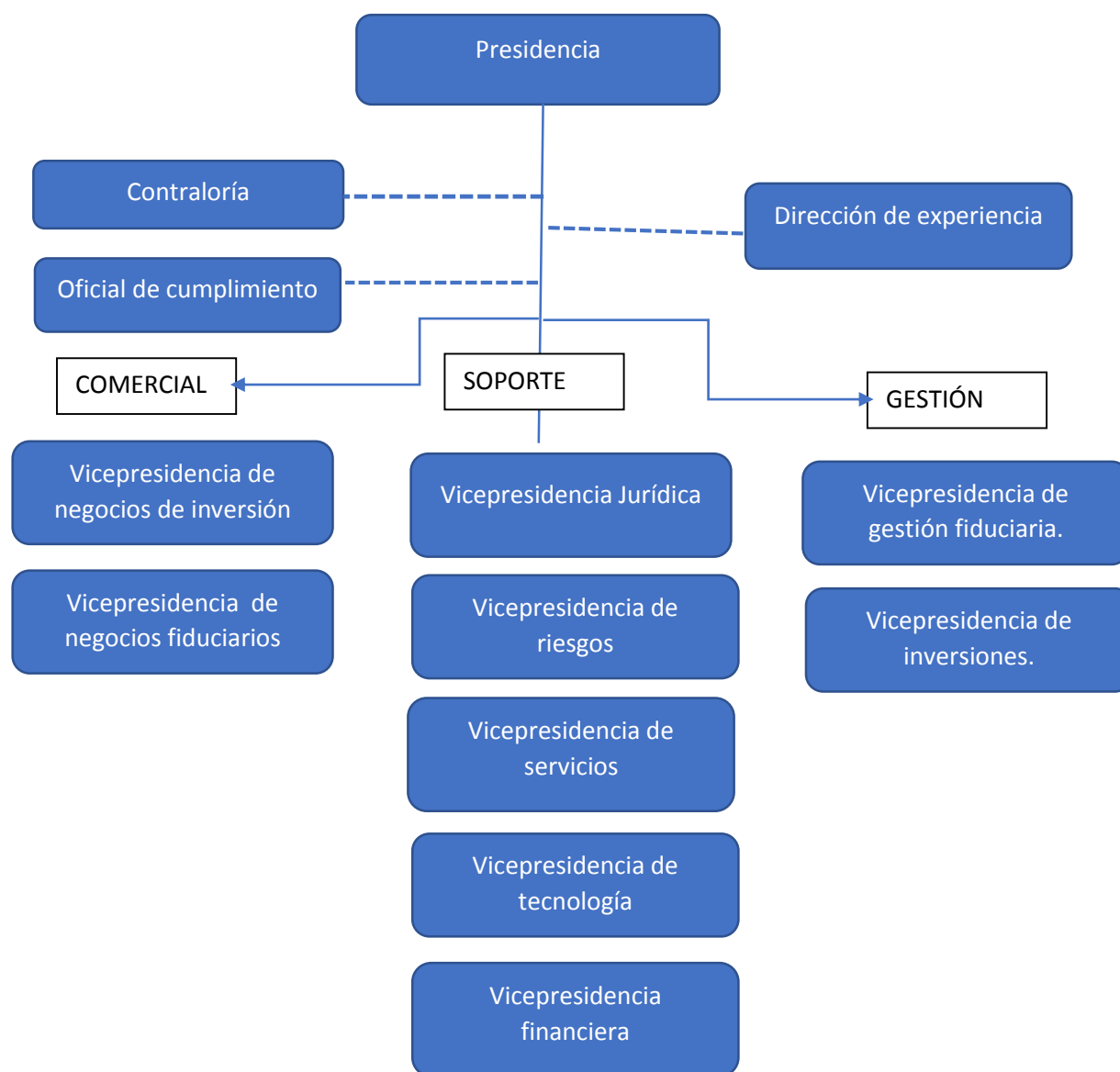
Sin embargo, el máximo desarrollo se obtuvo a partir de 1986 -con la creación de la Asociación de Fiduciarias- al punto que en 1990 se obligó a los bancos a separar su actividad normal de la realización de negocios fiduciarios por lo que tuvieron que crear filiales. Así, hoy existen 45 instituciones fiduciarias.”

Fiduciaria Bogotá nace como una área funcional del Banco de Bogotá, a raíz de la normatividad colombiana que obligo a las entidades bancarias a independizar sus servicios fiduciarios se crea esta Filial, perteneciente al Grupo financiero más importante del país-Grupo AVAL, el cual es líder en el mercado financiero colombiano. Fiduciaria Bogotá, tiene sedes en Bucaramanga, Barranquilla, Medellín y Pereira, su sede principal está ubicada en la ciudad de Bogotá, cuenta con una amplia trayectoria en la creación y manejo de productos y servicios fiduciarios. Fue constituida el 30 de septiembre de 1.991, mediante escritura pública No. 3178 otorgada en la Notaria 11 de Bogotá, en desarrollo a lo dispuesto en el artículo 6° de la Ley 45 de 1.990. El 29 de junio de 2007, Fiduciaria Bogotá, absorbe a Fiducomercio, lo cual le permitió mayor posicionamiento en el mercado fiduciario.

⁹ El tiempo, 04 de marzo 1996

2.2 ORGANIGRAMA

Gráfico 2. Estructura organizacional Fiduciaria Bogotá



Fuente: documentos Fiduciaria Bogotá S.A.

2.2 VALORES

Los valores definidos en Fiduciaria Bogotá, orientan las decisiones, acciones y conductas y actuaciones de todos los miembros de la empresa, le dan identidad a la misma y le ayudan a proyectar una imagen positiva, estos son aplicados en todas sus sedes y están enmarcados en los siguientes:



Respeto

Aceptamos las diferencias y actuamos con cortesía, con todas aquellas personas con quienes interactuamos.



Confianza

Nuestra credibilidad está fundamentada en la tranquilidad que pueden tener nuestros clientes con nuestros productos, solidez y profesionalismo. Tradición y Respaldo del grupo financiero más importante del país.



Voz del Cliente

Nos ocupamos por conocer las necesidades de nuestros clientes para poder adaptarnos y dar respuesta creativa y oportuna, con valor agregado que permita su fidelización.



Sentido de Pertenencia

Valoramos la pasión y la dedicación al trabajo; respetando el espacio personal y familiar de cada uno de nuestros colaboradores, para trabajar motivados en la consecución de los objetivos corporativos.



Lealtad

Valoramos el compromiso y la fidelidad de nuestros clientes y empleados.



Transparencia

Actuamos de acuerdo con las normas del negocio; manifestando la honestidad, claridad y rectitud de nuestros actos. Transmitimos a nuestros clientes la información del negocio, de forma clara con el fin de satisfacer sus necesidades.



Trabajo en Equipo

Promovemos la eficacia grupal e interpersonal para la consecución de las metas corporativas basados en la colaboración y cooperación.

2.3 POLÍTICA DE CALIDAD

Fiduciaria Bogotá, comprometida con el cumplimiento de las propuestas de valor de sus grupos de interés, orientará sus recursos para alcanzar los objetivos y metas propuestos en nuestra planeación estratégica, apoyados en un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos, con indicadores que promuevan estándares de excelencia, promoviendo una cultura de mejora continua y de generación de valor, apoyados en un equipo humano profesional y capacitado.

2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Fiduciaria Bogotá busca estrategias que la lleven a mantener un claro liderazgo dentro del mercado, para lo cual define su direccionamiento estratégico en el año 2011 como norte a seguir resaltando los siguientes elementos:

Propósito Central

Los sueños y propósitos de nuestros clientes determinan en nosotros la vocación y la competencia profesional para gestionar apropiadamente sus activos, generando valor y confianza a todas las partes interesadas.

Mega

En el 2020 seremos reconocidos como un jugador importante en Colombia y en la región en la administración de activos, tanto para individuos como para instituciones, generando ingresos por comisiones de \$ 435.000 millones.

2.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE PRESTA

Fiduciaria Bogotá, sede Cali, presta servicios fiduciarios, diseñados para atender las necesidades de los distintos segmentos de mercado, de acuerdo al direccionamiento estratégico del nivel central, basado en el plan estratégico y táctico de la compañía.

Dentro de este producto se encuentran los siguientes tipos de fondos de inversión colectiva:

Cubrir Internacional

Es un vehículo de inversión que ofrece una alternativa de largo plazo con perfil de riesgo alto, permitiendo el acceso de forma fácil, a los mercados internacionales, de renta fija y de renta variable.

Fidu Acción

Fondo de inversión colectiva que ofrece una alternativa de inversión con perfil de riesgo alto, a un inversor conocedor del mercado de renta variable, enfocado al crecimiento de capital de largo plazo y que tolere fluctuaciones de la rentabilidad a corto y mediano plazo de acuerdo a las condiciones del mercado.

Sumar

Ofrece una alternativa de inversión con perfil de riesgo bajo y conservador, tendiente a la conservación del capital y obtención de rentabilidad de acuerdo con las condiciones del mercado.

Optimo

Alternativa de inversión con perfil de riesgo moderado, generando rendimientos a través de valoraciones moderadas en el capital y tolerando perdidas transitorias en el mediano plazo, para buscar obtener mayores valorizaciones de acuerdo a las condiciones del mercado.

Es+

Este fondo tiene como objetivo ahorrar para la educación de los hijos y seres queridos de manera simple y flexible.

Alta Renta

Tiene por objetivo la inversión en títulos inscritos ante el registro nacional de valores y emisores (RNVE), títulos listados en la bolsa de valores de Colombia (BVC) y títulos autorizados por la Superintendencia Financiera de Colombia, de emisores con calificación crediticia diferente AAA.

La Fiducia de Administración, consiste en la administración de activos de los clientes, con el fin de cumplir con un mandato de los mismos. Dentro de este producto se encuentran los siguientes tipos de administración.

Administración y Pagos

Estructuramos a través de Patrimonios Autónomos o Encargos Fiduciarios soluciones para la administración de un ingreso y realizar pagos de acuerdo al objeto del contrato y a sus instrucciones.

Administración de Anticipos

Fiduciaria Bogotá S.A. es pionera en la administración de anticipos derivados de la contratación pública por mandato del Estatuto Anticorrupción (Ley 1474 de 2011- Decreto 1510 de 2013).

Garantía

Por medio de un contrato de fiducia mercantil se transfieren bienes inmuebles, muebles o títulos valores, con base en los cuales la Fiduciaria expedirá certificados de garantía a nombre de los acreedores financieros garantizados.

Fuente de Pagos

Permite canalizar los flujos futuros para que estos sirvan como de fuente de pago a operaciones crediticias que generen liquidez a corto plazo para el cliente.

Retención en Garantía

Tiene por objeto la transferencia a un Patrimonio Autónomo, de un porcentaje del valor de los pagos derivados de un contrato realizados al contratista, con el fin de garantizar el cumplimiento de ciertas obligaciones, a favor de la entidad contratante.

3 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE FIDUCIARIA BOGOTÁ SEDE CALI

Para definir un plan estratégico de servicio al cliente, es necesario y de vital importancia realizar el análisis del macroambiente, en el cual se encuentra la empresa, ya que estas variables son de vital importancia para la definición del plan estratégico:

3.1 ENTORNO GEOFÍSICO

De acuerdo a información publicada por la Alcaldía de Santiago de Cali,¹⁰ la ciudad está ubicada en Colombia, Sur América, Departamento del Valle del Cauca, es una de las regiones más ricas y de mayor desarrollo de Colombia. Está ubicado en el suroccidente del país y tiene costas sobre el Océano Pacífico, allí está el puerto de Buenaventura, el más importante del país, por el inmenso movimiento de carga de importación y exportación.

Tiene una superficie total de 21.195 KM² que representa el 1.5% del territorio nacional, su población para el año de 1993 era de 3.474.695 habitantes, para una densidad de 156.9 habitantes por KM². El Valle del Cauca tiene características climáticas variadas, siendo los 25 grados centígrados la temperatura promedio, para una altura de 1000m sobre el nivel del mar.

Topográficamente el relieve cuenta con tres regiones naturales: La región montañosa dominada por las cordilleras Central y Occidental. La región del valle del Río Cauca que se extiende a ambos costados del mismo, el norte del Departamento constituye una de las zonas agrícolas más importantes del país.

Por último, la región de la costa pacífica, polo de exportación y fuente de riqueza pesquera por medio del puerto de Buenaventura, principal vitrina de Colombia en el Océano pacífico.

Posición geográfica:

Latitud: al norte: Cerro de Tatamá 5° 00' 30". Al Sur La Balsa: 3° 05' 35"

Longitud: Al Este. Páramo de Barragán. 75° 41' 32", al oeste Bocas del Naya 77°

¹⁰ Recuperado: http://www.cali.gov.co/publicaciones/227/datos_de_cali_y_el_valle_del_cauca/

00' 33"

Altitud: Farallones de Cali: 4.080 m Sobre el nivel del Mar.

Datos generales

Altitud: 995 m.s.n.m

Clima: 23 °C

Extensión Municipal: 564 KM2

Idioma: Español

Moneda: Peso colombiano

Predomina la Población Blanca y La Negra en la Costa Pacifica

3.2 ENTORNO SOCIAL

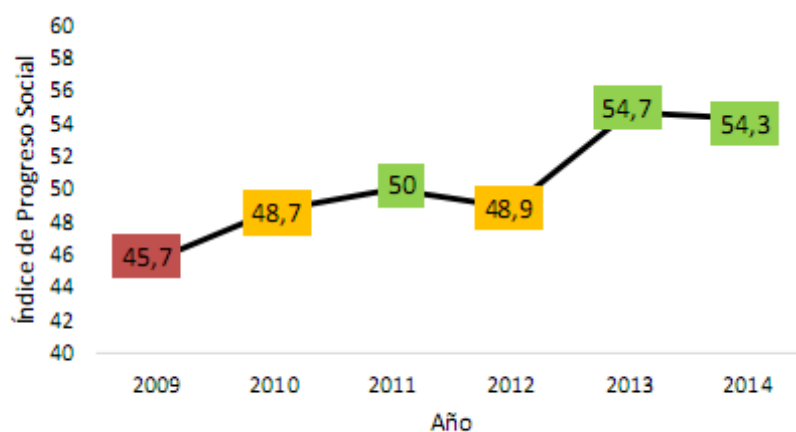
De acuerdo a los datos presentados en el trabajo realizado por la Universidad del Valle¹¹, en los últimos seis (6) años, las condiciones sociales de Cali han mejorado en términos de satisfacción de necesidades básicas, bienestar y generación de oportunidades, reflejándose en áreas como educación, salud, seguridad. Sin embargo el diagnostico demuestra que hay algunos por superar como: mejorar los niveles de equidad; condiciones para la población discapacitada; oferta de programas culturales, deportivos y recreativos, reducir la deserción escolar, la pobreza y mejorar el acceso a la salud.

Según la red de ciudades como vamos, de octubre de 2015¹², Cali tuvo una leve mejoría en los últimos cinco (5) años, mejorando en 10 puntos, pasando del 45.7 en 2009 a 54.3 en 2014, con relación a las siguientes dimensiones: necesidades básicas (nutrición y asistencia médica, agua y saneamiento, vivienda y seguridad personal). Fundamentos de bienestar (acceso a conocimientos básicos a información, a salud y bienestar, sostenibilidad del ecosistema). Oportunidades (derechos personales, libertad de elección, tolerancia, educación superior).

¹¹ Trabajo realizado por la Universidad del Valle (a través del Convenio Interadministrativo No. 4132.0.27.1-002 de 2015), complementado con el trabajo de todas las dependencias de la Administración Municipal.

¹² Fundación Corona y Red de Ciudades Cómo Vamos (2015) Índice de Progreso Social para 10 ciudades colombianas.

Gráfico 3 Índice de Progreso Social



Fuente: Progreso Social Colombia con datos de la Red Colombiana de Ciudades Cómo Vamos.

A nivel general Cali, ocupó la octava posición en el año 2014, entre las diez (10), ciudades colombianas que fueron medidas por este índice. Las dimensiones en las que Cali, tiene calificaciones desfavorables son: seguridad personal, derechos personales, tolerancia e inclusión y acceso a educación superior.

3.2.1 SEGURIDAD Y CONVIVENCIA

Según la red Colombia de ciudades como vamos 2015, Cali, tiene debilidades en materia de seguridad y convivencia; se encuentra por encima de las principales ciudades del país (Barranquilla, Bogotá, Medellín, Manizales, Bucaramanga); entre los años 2009 a 2014, mostró una leve disminución con relación a hurto de vehículos, homicidios, sin embargo esta tasa se mantiene por encima de 60 casos por cada 100.000 habitantes.

De acuerdo al informe de la policía nacional al año 2015¹³, medido sobre 100.000 habitantes, la violencia sexual se encuentra sobre 25, lesiones personales sobre 200, hurto de celulares 120 con una tendencia ascendente, una de las dimensiones más preocupantes en Cali, es el alto índice de homicidios.

Acorde a la Secretaria de Gobierno, Convivencia y Seguridad (2015), ¹⁴se identificaron varias causas entre ellas: la deserción escolar, deficiente acceso a la justicia e impunidad, desplazamiento, consumo de sustancias psicoactivas, falta de presencia institucional, la proliferación de asentamientos subnormales.

3.2.2 RECREACIÓN Y DEPORTE

Cali, cuenta con gran cantidad de escenarios deportivos e infraestructura física, (481 dato al 2014), los líderes comunitarios consideran que no se ha prestado una debida atención al deporte, tanto así que fue considerado como una de las mayores problemáticas que afronta el municipio.

3.2.3 EDUCACIÓN

De acuerdo con el estudio prospectivo Visión Cali (2016),¹⁵ se presentan grandes brechas en el acceso y calidad a la educación, unido a problemáticas de distribución inequitativa de la oferta oficial, carencia de actualización tecnológica y de formación de docentes y directivos docentes, deficiente mantenimiento de las instituciones educativas, dotación, falta de programas de acceso a la educación superior.

El municipio de Cali, tiene grandes retos en materia de educación en cuanto acceso y permanencia, especialmente en la zona oriente y ladera, oferta de formación, disminución de analfabetismo, dotación y mantenimiento de instituciones educativas y calidad, mejoramiento de las pruebas saber.

3.2.4 ÍNDICE DE POBREZA

La pobreza y la pobreza extrema, es uno de los flagelos que afectan considerablemente a Cali, debido al desplazamiento de personas por los conflictos

¹³ Fuente informe Policía Nacional 2015.

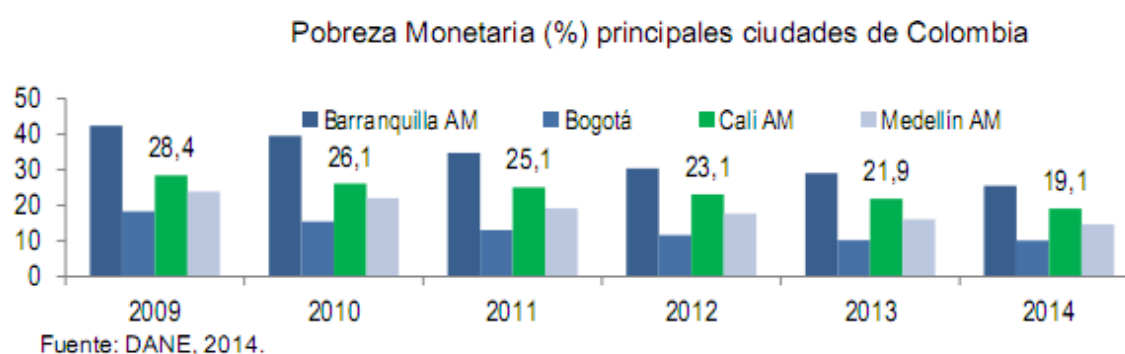
¹⁴ Secretaria de Gobierno, Convivencia y Seguridad 2015.

¹⁵ Estudio de prospectiva Visión 2016, Universidad del Valle y Municipio de Santiago de Cali.

armados del país, la llegada de emigrantes venezolanos, habitantes de calle venideros de otras ciudades.

La pobreza monetaria en Cali, ha mostrado una reducción del 28.4%, al 19.1%, en un periodo del año 2009 al 2014, sin embargo, al compararla con otras ciudades Cali, ocupa el segundo puesto en materia de pobreza monetaria, alcanzando niveles superiores a los registrados en Medellín y Bogotá.

Gráfico 4. Índice de pobreza monetaria de las principales ciudades del país



Según el coeficiente de GINI, Cali, se destaca entre las demás ciudades de Colombia, por haber disminuido la desigualdad del ingreso (paso del 0.53 en el 2010 al 0.48 en 2014), sin embargo un gini de 0.48, sigue siendo muy alto.

3.3 ENTORNO CULTURAL

En el informe Trabajo de Campo sobre Industrias culturales de Cali (2014)¹⁶, revela que uno de los factores que afecta el desarrollo cultural de Cali, es que actualmente los jóvenes leen menos libros, pero leen más palabras a través de las redes sociales. Por otra parte el equipamiento cultural de Cali (bibliotecas, teatros, centros culturales, museos), no ha sido aprovechado en todo su potencial, no ha tenido un impacto cultural significativo, a pesar de la inversión realizada por la administración del periodo (2012-2015). En este estudio se observa que la parte cultural en Cali ha venido disminuyendo debido al crecimiento de la conectividad y las redes sociales.

¹⁶ Informe trabajo de campo de industrias culturales 2014.

Otro de los factores que afectan el desarrollo cultural de Cali, es la desactualización de los docentes de arte, la cual no permite potenciar ni desarrollar el conocimiento de los niños. No hay mecanismos para desarrollar los aspectos culturales a pesar de que se dispone de un cierto equipamiento.

Una de las características principales de la cultura de Cali es su música, la Salsa, que se expone cada año en el marco de la feria de Cali; sin embargo, en los últimos años se ha perdido esta identidad cultural, la feria de Cali, paso de ser un evento netamente cultural a ser un negocio de la industria del entretenimiento y las empresas de licores entre otros.

En cuanto a su gastronomía, Cali ha tenido un gran avance en este campo de la industria, sin embargo, se ha visto permeada por la inclusión de otras culturas que han obligado a los caleños a dejar a un lado la simpatía y el gusto de consumir platos típicos como el sancocho, los frijoles, etc, por el consumo de otro tipo de alimentos.

3.3.1 CULTURA CIUDADANA

Cali, padece de una baja apropiación de valores y principios, lo que conlleva a que se pierda el valor a la vida, el valor de lo público y el valor por la diferencia. Según lo que indica la encuesta de cultura ciudadana “Corpovisionarios 2004¹⁷”, el deber que menos se cumplía en Cali, era el respeto a los demás y el respeto a las leyes.

En el año 2014, la encuesta de percepción ciudadana (Cali como vamos 2014), da como resultado una opinión desfavorable con respecto a cultura ciudadana. La falta de respeto hacia los demás, hacia las leyes y a lo público desencadena desconfianza frente al sector público, entre los ciudadanos y recrudece la violencia. En los últimos tiempos se ha incrementado el crimen organizado y el narcotráfico. Esta situación ha llevado al declive del concepto de Cali como ciudad líder, en el arte y la cultura, ciudad cívica, abierta al visitante, cosmopolita y acogedora.

Otro fenómeno que ha impactado en la cultura de Cali corresponde a las migraciones, equivalente al 2.2% de la población, dado por sus modelos culturales y comportamentales de los inmigrantes, lo que le ha dificultado al municipio tener una política clara sobre política ciudadana debido a la conformación multicultural de su población, para construir la identidad Caleña.

¹⁷ Informe de encuesta de cultura ciudadana Corpovisionarios 2004.

El plan integral de desarrollo de Cali, PIDECA, expone que Cali está dividido en dos ciudades: al occidente, la población con mayores ingresos, participación Política y social y al oriente la población con bajos recursos.

El sistema de monitoreo y cultura ciudadana indica que Cali no cuenta con un proyecto de cultura ciudadana incluyente, que cada vez hay mayor diferencia y desigualdad y segregación socio espacial de la población Caleña.

3.4 ENTORNO AMBIENTAL

El principal fenómeno que afecta este entorno, es el cambio climático, Colombia es miembro de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático (CMNUCC), dado lo anterior Cali, debe responder a las políticas, programas y planes descritos en la convención y a generar acciones que contribuyan al mejoramiento del ambiente, a contrarrestar y mitigar el cambio climático.

Este es un gran reto para Cali, ya que no se cuenta con un plan municipal que permita incrementar las capacidades de adaptación y mitigación al cambio climático, reducir las emisiones de Gases, aumentar la capacidad para absorber este tipo de gases y programas centralizados de adaptación al cambio climático para enfrentar la incertidumbre climática del futuro.

Los principales ríos de Cali, cuentan con un deterioro en su ecosistema, siendo el río cauca, uno de los más afectados por la contaminación, presenta elevados niveles de contaminación y una notable disminución de su caudal, razón por la cual se requiere de alternativas que garanticen los volúmenes y la calidad de agua que demandará el Municipio de Santiago de Cali en los años venideros.

3.4.1 CALIDAD DEL AGUA

El informe “seguimiento a problemática sobre el recurso hídrico y abastecimiento de agua en Santiago de Cali”, de octubre de 2015, indica que se ha disminuido considerablemente la calidad del agua de los 7 ríos que tiene la ciudad, la calidad de cada uno de ellos, está muy por debajo de los estándares establecidos, esto se debe a: asentamientos humanos, proyectos habitacionales en zona de ladera, deforestación, disposición inadecuada de residuos sólidos, vertimientos de aguas

residuales domiciliarias e industriales, debilidades funcionales de EMCALI; en consecuencia, la ciudad está afrontando una situación de pérdida progresiva de agua y un posible desabastecimiento.

3.4.2 CALIDAD DEL AIRE

También se evidencia una pérdida de calidad del aire, la contaminación del aire de Cali, representa un alto riesgo ambiental y de salud para los caleños, según datos del Clean Air Institute en el año 2015, atribuyo que el 4.5%, de las consultas por causas respiratorias en salas de urgencias pueden ser atribuibles a la contaminación del aire, la principal causa de la pérdida de calidad del aire en Cali, es el incremento del parque automotor de vehículos y motos, los cuales se han duplicado en los últimos años.

3.4.2 CONTAMINACIÓN INDUSTRIAL

En Cali, existe gran cantidad de establecimientos empresariales industriales, comerciales y de servicios, sectores de hidrocarburos, salud, artes gráficas, metalmecánicas, alimentos y bebidas, los cuales generan agentes contaminantes del aire y del agua y causan efectos contaminantes altísimos generando impactos ambientales negativos.

3.4.3 EL RUIDO

Estudios realizados por la Alcaldía, demuestran que los caleños manifestaron que la contaminación acústica, es un problemática grave para la ciudad, el 75%, identifica el ruido como factor que afecta la salud y el 38% lo considera como como un agente muy contaminante.

3.4.4 IMPACTO AMBIENTAL

El medio ambiente es una preocupación para cualquier tipo de organización y es claro que las entidades fiduciarias no generan impactos a gran escala en sus operaciones; sin embargo, la ausencia de vertimientos, emisiones y explotación de recursos naturales no los exime de la responsabilidad por impactos de menor alcance, entre ellos se encuentran: generación de residuos sólidos, alto nivel de consumo de energía.

3.4.4.1. RESIDUOS SÓLIDOS

Son aquellos producidos en el desarrollo de la actividad fiduciaria, los cuales se generan en oficinas, pasillos, áreas comunes, cafeterías, salas de espera, auditorios estos no representan riesgo para la salud y el medio ambiente, entre ellos son:

Biodegradables: restos químicos o naturales que se descomponen fácilmente, residuos alimenticios, papel higiénico, jabones, detergente.

Reciclables: Son aquellos que no se descomponen fácilmente y pueden volver a ser utilizados en procesos productivos como materia prima. Entre estos se encuentra: papeles, plásticos, chatarra, vidrio, telas, partes y equipos obsoletos o en desuso, entre otros.

El subsector fiduciario, tiene un gran volumen de uso de papel, ya que sus transacciones, procesos fiduciarios, clientes, proveedores, colaboradores, requieren del soporte de las actividades en papel, esto lleva a que se deba tener un programa especial en el manejo de estos residuos sólidos, Fiduciaria Bogotá, sede Cali, en función de su responsabilidad social, realiza programas de cuidado del medio ambiente, reciclaje y concientización a sus clientes y colaboradores del cuidado del mismo.

3.4.4.1 CONSUMO ENERGÉTICO

El alto índice de consumo energético en las fiduciarias, por la necesidad de iluminación de sus instalaciones físicas y oficinas, aire acondicionado, equipos de cómputo, impresoras, han llevado a incrementar el consumo de energía, generando un impacto dañino al medio ambiente.

Fiduciaria Bogotá sede Cali, ha implementado controles y seguimiento que permitan disminuir el índice de consumo energético, sustituyó el uso de iluminación normal por paneles solares y luces led, entre otros.

3.5 ENTORNO DEMOGRÁFICO

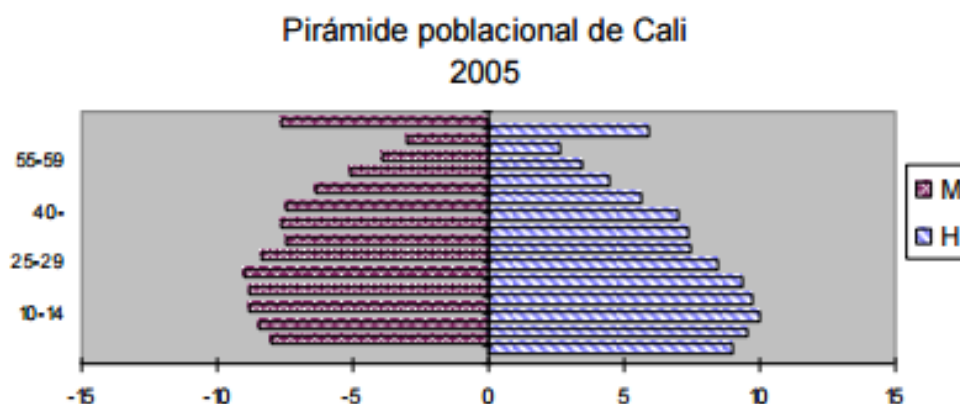
El Censo del año 2005 / DANE el total de población de Cali, era de 2,119,908 personas distribuida en 1,014,094 hombres y 1,105,814 mujeres, que representa el 5% de la población total de Colombia; los detalles del censo se muestran en la tabla 2. Según la estimación de población 1985-2005 y Proyecciones municipales de

población 2006 - 2020 / DANE, Cálculos DAP, la población total de Cali estimada al año 2018 es 2,445,405 habitantes, para el 2020 será de 2,496,442 habitantes, que se encuentra concentrada en la zona urbana.

Tabla 2 Censo DANE 2005

Edad / años	Total			Cabecera			Resto		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Total	2,119,908	1,014,094	1,105,814	2,083,171	995,530	1,087,641	36,737	18,564	18,173
0 a 4	175,619	90,543	85,076	172,557	88,981	83,576	3,064	1,563	1,501
5 a 9	195,053	100,209	94,844	191,338	98,321	93,018	3,720	1,889	1,831
10 a 14	202,408	103,424	98,984	198,549	101,419	97,130	3,862	2,005	1,858
15 a 19	193,180	95,342	97,839	189,746	93,568	96,178	3,435	1,773	1,661
20 a 24	195,401	93,952	101,449	192,394	92,505	99,889	3,007	1,450	1,558
25 a 29	176,986	83,928	93,059	174,171	82,527	91,644	2,814	1,402	1,413
30 a 34	159,717	75,723	83,994	156,973	74,418	82,555	2,745	1,306	1,440
35 a 39	157,843	74,134	83,709	155,057	72,831	82,226	2,789	1,303	1,486
40 a 44	152,096	70,935	81,161	149,443	69,546	79,897	2,651	1,388	1,263
45 a 49	126,122	57,396	68,725	124,012	56,319	67,693	2,107	1,077	1,031
50 a 54	101,099	45,647	55,453	99,377	44,743	54,634	1,720	903	817
55 a 59	78,507	35,333	43,174	77,173	34,634	42,539	1,333	699	634
60 a 64	59,599	26,609	32,990	58,547	26,054	32,493	1,051	555	496
65 a 69	50,821	21,885	28,936	49,940	21,432	28,507	880	452	427
70 a 74	38,433	16,162	22,271	37,784	15,811	21,972	647	350	297
75 a 79	29,053	12,188	16,865	28,594	11,970	16,625	458	219	239
80 a 84	15,824	6,325	9,500	15,559	6,178	9,381	264	146	118
85 a 89	8,163	3,028	5,135	8,038	2,962	5,075	125	66	60
90 a 94	3,008	1,039	1,969	2,963	1,026	1,937	45	13	32
95 a 99	820	240	580	804	234	570	16	6	10
100 a 104	125	41	84	123	41	82	2	0	2
105 a 109	26	8	18	26	8	18	0	0	0
110 a 115	3	2	1	3	2	1	0	0	0

Gráfico 5 Pirámide Poblacional Cali 2005



Fuente: Tabla 2

Actualmente se evidencia que la población caleña está envejeciendo, el fenómeno que impacta esta situación son las enfermedades crónicas agudas como la diabetes, la hipertensión, cáncer, enfermedades cardiovasculares, otro factor es el alto índice de violencia que tiene Cali, la cual la convierte en una de las ciudades más violentas del país.

En la tabla No.3, se muestra el crecimiento de la población de Cali. Según Escobar (1999), “Santiago de Cali como la capital del Departamento del Valle del Cauca no ha sido ajeno a situaciones de industrialización, violencia y búsqueda de mejores oportunidades, de ahí que se considere como el polo de atracción y desarrollo del suroccidente colombiano. Esto ha significado que se incremente su participación en la población del departamento a lo largo del siglo XX y primera década del siglo XXI.

Tabla 3, Crecimiento de la población de Cali 2005

Población de Santiago de Cali, según censos 1912 - 2005					
Año	Mes	Día	Población Total	Población cabecera	%
1912	3	5	27,747	nd	nd
1918	10	14	45,525	nd	nd
1938	7	5	101,883	88,366	86.7
1951	5	9	284,186	241,357	84.9
1964	7	15	637,929	618,215	96.9
1973	10	24	991,549 ^a	971,891	98.0
1985	10	15	1,429,026 ^a	1,402,893	98.2
1993	10	24	1,847,176 ^a	1,809,054	97.9
2005	06	30	2,119,908 ^b	1,809,054	98.3

FUENTE: DANE - Censos

a Con ajuste por cobertura

b Conciliada

nd Cifra no disponible

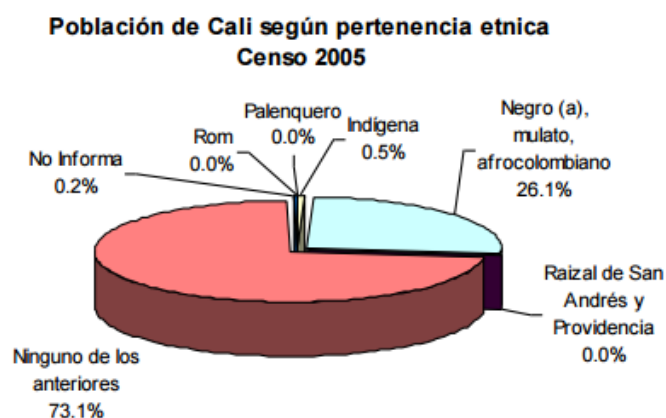
Tabla 4. Población total de Cali y Valle 2005

Población total de Cali y Valle del Cauca 1912 - 2005			
Censo	Cali	Valle	%
1912	27,747	217,159	12.8
1918	45,525	271,633	16.8
1938	101,883	613,230	16.6
1951	284,186	1,106,927	25.7
1964	637,929	1,733,053	36.8
1973	991,549	2,392,715	41.4
1985	1,429,026	3,027,247	47.2
1993	1,847,176	3,736,090	49.4
2005	2,119,908	4,161,425	50.9

FUENTE: DANE - Censos

La composición étnica de la población de Cali es pluriétnico y multicultural, la cultura ciudadana de Cali, está constituida por una población muy diversa.

Gráfico 6. Población de Cali, según pertinencia étnica Censo 2005



FUENTE: Censo 2005 / DANE

Figura 4

3.5.1 COMPOSICIÓN SOCIAL DE LA POBLACIÓN ATENDIDA POR FIDUCIARIA BOGOTÁ, SEDE CALI.

Los clientes de Fiduciaria Bogotá, sede Cali, son personas naturales o jurídicas que entregan o transfieren sus bienes objeto del contrato, estos indican la finalidad del contrato y le suministra las instrucciones de manejo y pago a Fiduciaria Bogotá, sede Cali, además tienen unas características esenciales como son: empresas privadas y públicas, grandes, medianas, Pymes, de todos los sectores económicos, con capacidad de inversión, ubicados en los estratos 3, 4, 5.

3.6 ENTORNO ECONÓMICO

De acuerdo al informe anual de 2017, del sector fiduciario¹⁸, la economía de Estados Unidos, creció en el 2017, en un 2,3%, este incremento básicamente se dio por el consumo de los hogares en bienes durables, por la inversión privada y las exportaciones. Además se vio un repunte del mercado laboral, presentándose un descenso en la tasa laboral del 4.7% al 4.1% entre diciembre de 2016 a diciembre de 2017, esta es la tasa más baja de los últimos 17 años, se crearon alrededor de

¹⁸ Informe Anual del Sector Fiduciario 2017 Marzo 8 de 2018 de Asofiduciarias.

2.1 millones de empleos; los sectores que más jalaron el mercado laboral son el sector salud, construcción y manufacturas.

En relación con la inflación total y a la inflación excluyendo precios de alimentos y de la energía¹, ambas medidas se situaron durante todo el año por debajo de la meta del 2% fijada por la Reserva Federal. Concretamente, la inflación alcanzó un nivel de 1.7%, en la parte fiscal se destaca la reforma tributaria y especialmente la disminución del impuesto de renta el cual estaba en el 35% y se redujo al 20%.

El objetivo principal de Donald Trump, de esta disminución es reducir las cargas fiscales de las empresas y que ello contribuya a la generación de empleo, al incremento en los salarios, a promover el consumo interno y, por ende, repercuta en el crecimiento económico e impulsar la actividad económica en los próximos años.

Por otro lado Europa, también presentó una recuperación económica robusta durante el periodo en cuestión, logrando una tasa de crecimiento del 2.5% frente a 1.7% de 2016. De acuerdo con el Banco Central Europeo (BCE), el crecimiento de la Unión Europea se explicó principalmente por el buen desempeño del mercado laboral, lo que condujo a un aumento en los ingresos de los hogares y, en consecuencia, a elevar el consumo en la economía.

Además la tasa de desempleo disminuyó de 9.7% a 8.7% entre diciembre de 2016 y diciembre de 2017, otros factores que contribuyeron al crecimiento de la economía de Europa fue la inversión privada y las exportaciones, generando una mayor demanda de productos y servicios europeos.

Respecto de la inflación, ésta aún no alcanza la meta del 2% trazada por el BCE. El indicador cerró en diciembre de 2017 en 1.7%, su política monetaria es mantener tasas de interés bajas.

La tabla No. 5 Proyecciones, muestra un crecimiento moderado de la economía Colombiana. Con relación al PIB, la proyección indica un crecimiento entre el año 2015 a 2018 de \$200 billones, lo que significa que hay dinamismo de la actividad empresarial.

El PIB per cápita, proyectado al 2018, es de US\$ 2.722, sugiere un ingreso importante por persona, reflejando el buen desempeño económico. La inflación presenta una disminución desde el año 2015 hasta el 2018 (proyectado) pasando de 6.8 a 3.3, lo que indica que el consumo de los hogares presenta una disminución considerable, pero indica que existe consumo y por ende el dinamismo de las actividades empresariales.

Como medida para enfrentar el bajo consumo de los hogares y la baja inflación, las políticas del Banco de la República, son expansionistas, bajando su tasa de intervención económica proyectada a 2018 a 4.3%, esto posibilita el endeudamiento de los hogares y por ende mayor consumo reactivando la economía.

Este hecho revela que la inflación está en sintonía con las metas del gobierno; se da como resultado del crecimiento económico esperado, por lo tanto, refleja que hay oportunidades de atender un mercado que necesita y puede demandar los servicios de Fiduciaria Bogotá Sede Cali.

Tabla 5. Proyecciones económicas

Proyecciones

	2014	2015	2016	2017 ^{PR}	2018 ^{PY}
Producto Interno Bruto (PIB)					
\$ billones	770	801	877	915	966
% crecimiento real	4,6	3,1	2	1,8	2,5
US\$ millones	380.000	291.000	288.000	311.000	335.000
US\$ per cápita	7.975	6.044	5.907	6.306	6.722
Población					
Millones de habitantes	47,7	48,2	48,8	49,3	49,8
Inflación (%)					
IPC var dic-dic	3,66	6,8	5,75	4,09	3,3
IPP var dic-dic	6,33	5,5	2,16	3,27-	-
Tasas de interés (fin de año)					
Tasa de Intervención BanRep	4,5	5,75	7,5	4,75	4,23
DTF 90 días	4,34	5,22	8,86	5,29	4,60
Consumo					
Preferencial	7,6	10,01	11,57	8,72	-
Tasa de cambio (fin de año)					
Diciembre (\$/US\$)	2.392,43	3.149	3.071	2.984	2.933
Devaluación (%)	24	31,6	-4,72	-0,55	-1,70
Balanza de pagos					
Balanza comercial (US\$ mill.)	-3.800	-15.900	-12.000	-9.300	-5.300
Exportaciones (US\$ mill., FOB)	57.900	35.691	32.300	35.600	41.500
Importaciones (US\$ mill., FOB)	61.700	51.600	44.400	44.800	46.800
Balanza comercial (% del PIB)	1	4,04	2,97	2,99	1,58
Reservas inter. netas (US\$ mill.)	47.300	46.700	46.500	47.100	48.200
Déficit fiscal (% del PIB)					
Consolidado (Metodología FMI)	-2,7	-3,1	-3,9	-3,5	-3,1
Tasa de desempleo urbano (%)	9,1	8,9	9,3	9,3	9,3

FUENTE: DANE, Banco de la República, DNP, MinHacienda y LatinFocus Consensus. **PR:** Preliminar **PY:** Proyectado

La política monetaria que aplica el Banco de la Republica, con tendencia es a mantener tasas bajas, durante el año 2018, lo que genera un impacto positivo para el sector fiduciario, este hecho posibilita conseguir mejores tasas de interés de los recursos de los fondos inversión colectiva (FIC) que mantienen inversiones en CDT, cuentas de ahorros, etc. En consecuencia, la fiduciaria puede ofrecer mayores tasas de interés a sus clientes e inversionistas.

Esta situación significa que hay más oportunidades de crédito, por lo tanto, también de inversión, en consecuencia, mayor dinamismo de la economía que se traduce en oportunidades para que el sector fiduciario venda sus productos y servicios .

La balanza comercial juega un papel muy importante en la economía del país y más aún porque Colombia tiene mercados en diferentes países a nivel mundial, este hecho implica que a pesar de que el mercado de EEUU es representativo, existe una diversificación del mercado mundial, lo que implica que las ventas al exterior no se verán tan afectadas si se llegan a presentar problemas en alguno de estos países compradores, garantizando que la economía colombiana no se verá gravemente afectada.

El índice de desempleo en los últimos años se ha mantenido en 9.3, lo que representa un indicador negativo el cual afecta el poder adquisitivo de las personas, la calidad de vida, acceso a la educación, surgen problemas sociales como la violencia, narcotráfico entre otros.

Producto Interno Bruto¹⁹

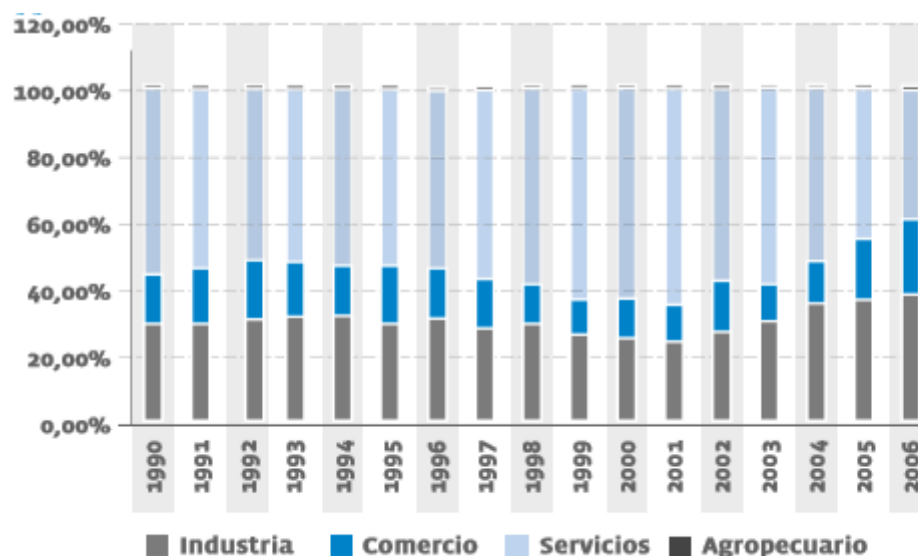
Durante un periodo de 16 años (1990-2006) el Producto Interno Bruto (PIB) de la ciudad, ha venido teniendo un comportamiento creciente a un ritmo muy lento, se puede percibir una recuperación cada vez más acelerada que debería permitir un incremento de las condiciones socioeconómicas de Cali.

La inversión doméstica privada y extranjera directa, jalonador macroeconómico de la economía. Si bien el componente de la inversión extranjera directa en Cali no se ha recuperado después de la recesión de finales de los 90's e inclusive, se ha hecho negativa, la situación sugiere que hay una fuga de capitales.

¹⁹ tomado del estudio de prospectiva Cali Visión 2036.

Por otro lado, las exportaciones y las importaciones constituyen una parte muy mínima del Producto Interno Bruto (PIB) de la ciudad, pues la participación de éstas es de apenas un 0,022% del mismo (grado de internacionalización); aunque es notorio que éste ha venido en sostenido crecimiento, reflejando que Cali es una “ciudad de paso” de las mercancías, conformándose como un potencial bodegaje de las misma.

Gráfico 7 Ingresos por sector económico



Fuente: Cálculos Propios con base en Departamento Administrativo de Planeación Municipal (DAPM), 2008.

En Cali, se puede apreciar que tradicionalmente el sector de Servicios ha sido el jalonador de la economía local, contando con una participación promedio del 54,50% sobre el valor del producto interno bruto de la ciudad, mientras que la industria ha participado con un 30,29% y el comercio con un 14,73%. Estos datos reflejan la natural vocación de Cali de ser una “ciudad de paso comercial” para las mercancías y las actividades económicas.

Cali, en los últimos años ha venido transformando su economía, ahora sus empresas están más dirigidas al sector comercio, retail, servicios.

Una de las grandes ventajas que tiene Cali, es la proximidad con municipios vecinos lo cual permite una integración para el desarrollo de nuevos proyectos empresariales, como también la generación de alianzas público privadas, con el fin de dinamizar la economía de la ciudad y del departamento.

El tejido empresarial está constituido por microempresas y los nuevos emprendimientos, que se caracterizan por agruparse en el sector de servicios, específicamente en la comercialización a menor escala, lo cual tiene un impacto favorable pero limitado en la generación de empleo. Poco a poco se ha presentado una disminución del segmento de grandes empresas (por ejemplo, 64 multinacionales se han retirado o cerrado sus instalaciones en la ciudad), esta situación ha contribuido a disminuir tanto las oportunidades laborales como la calidad del empleo.

Uno de los sectores que más jalona la economía no solo de Cali, ni del Valle del Cauca, sino del país, fue el sector minero –energético, elevando los precios del petróleo, carbón y oro, esto le permitió al Valle del Cauca y Cali, un repunte en la economía.

Un factor importante que impacto negativamente el crecimiento de la economía local y las exportaciones, fue la caída de la TRM, la cual paso de \$2.877,50, en el año 2003, a \$2.000,68 en el año 2014, otro factor fue la caída del precio del petróleo y la devaluación del peso colombiano, generando un gran estancamiento en el sector económico de la región.

El DANE, indica que el actual entorno económico de Cali, ha mejorado considerablemente con relación a años anteriores, dada la vocación exportadora de la región, la cual está respaldada en el sector agroindustrial y de servicios y a las condiciones que la región tiene para aprovechar las ventajas que ofrece.

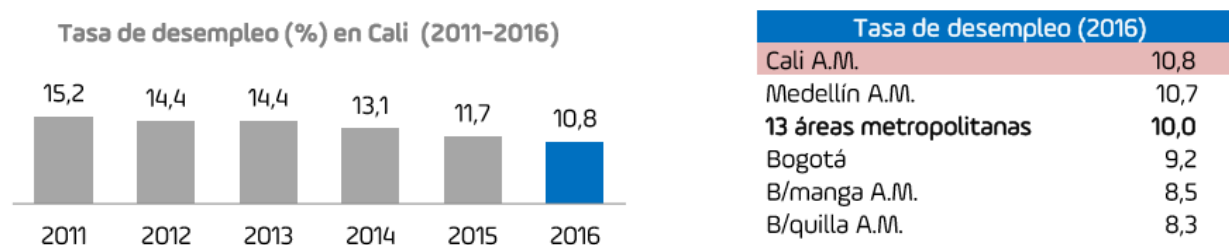
De acuerdo con el diagnóstico estratégico Visión Cali 2036, las exportaciones juegan un papel muy importante en la economía de Cali, con un alto incremento de las exportaciones de bienes sofisticados, incursión de nuevos bienes de exportación con valor agregado, incursión a nuevos mercados con tendencia de crecimiento sostenido, ejemplo: Asia-Pacífico, de esta forma, si en el pasado con el boom minero, la región pudo crecer de manera sostenible en un entorno desfavorable, con el actual entorno económico, lleno de oportunidades, se espera que el desempeño económico del departamento y de la ciudad sea aún mejor.

3.6.1 EMPLEO

Uno de los temas más complejos para la ciudad es la generación de empleo, la tasa de desempleo está muy alta y sobre pasa la de las principales ciudades del país. La informalidad tiene un gran peso en el mercado laboral de la ciudad, ya que

representa el 47.2%, en el año 2017, la tendencia para Cali, es la reducción del empleo informal.

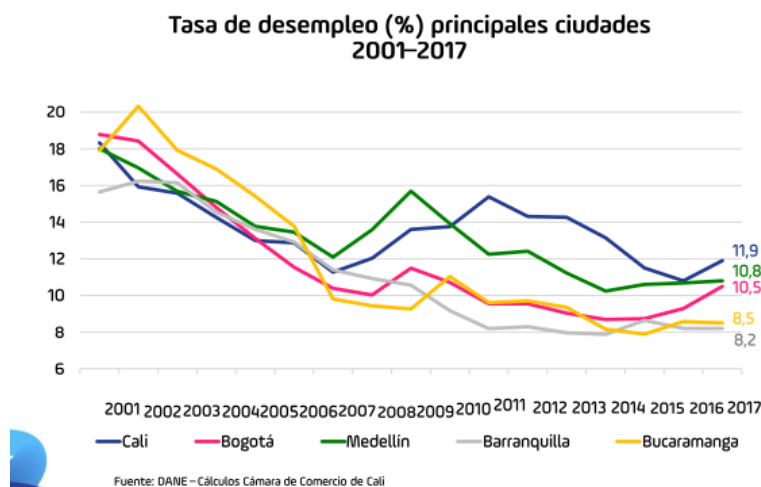
Gráfico 8 Tasa de desempleo



Fuente DANE: Elaboración de Cali cómo vamos

El desempleo afecta principalmente a los jóvenes en el Municipio, Según el DANE²⁰, Cali cuenta con 76.639 jóvenes que ni estudian ni trabajan (la denominada población “nini”), lo que implica un reto en materia de diseño de política pública y una prioridad, para una población juvenil que representa el 52,06% de los desempleados en Cali.

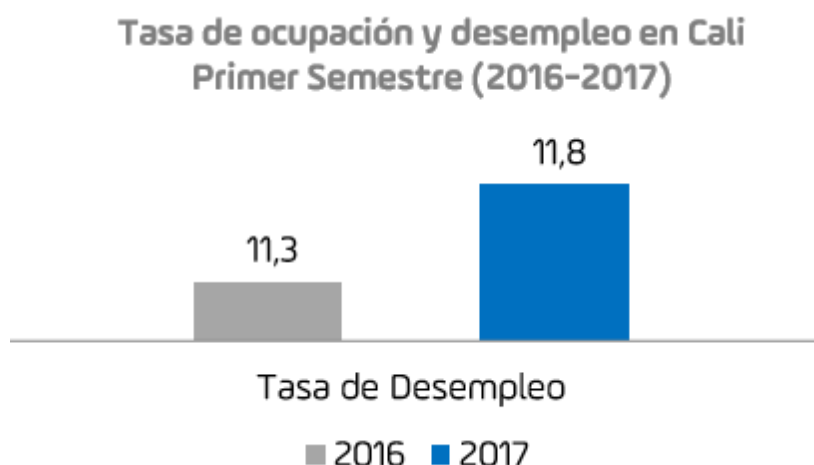
Gráfico 9 Tasa de desempleo principales ciudades



²⁰ DANE Elaboración Cali cómo vamos

La tasa de desempleo en Cali, registro un aumento anual del 1.1%, en el año 2017.²¹ En el documento Visión Cali 2036, con base en estimaciones del Departamento Administrativo de Planeación Municipal, muestra la estructura del empleo por sector, el sector comercio genera más empleo en la economía de Cali (30,2%), seguido por la industria manufacturera (18,8%) y actividades inmobiliarias (10%). El ingreso de empresas en el sector comercio se debe a las pocas barreras que existen a la entrada, las cuales permiten crear negocios con inversiones de capital bajas que favorecen la informalidad.

Gráfico 10 Tasa de ocupación y desempleo en Cali



Fuente: DANE – Calculo Cámara de comercio

En el año 2017, Cali, genero 197 mil empleos, el 52.2%, son asalariados, por cuenta propia 35.8% y el 11.9%, se ubica en otro,²² pese a lo anterior la tasa de desempleo aumento en el primer semestre del año 2017, con respecto al mismo semestre del año 2016.²³

²¹ Cálculos año 2017, Cámara de Comercio de Cali.

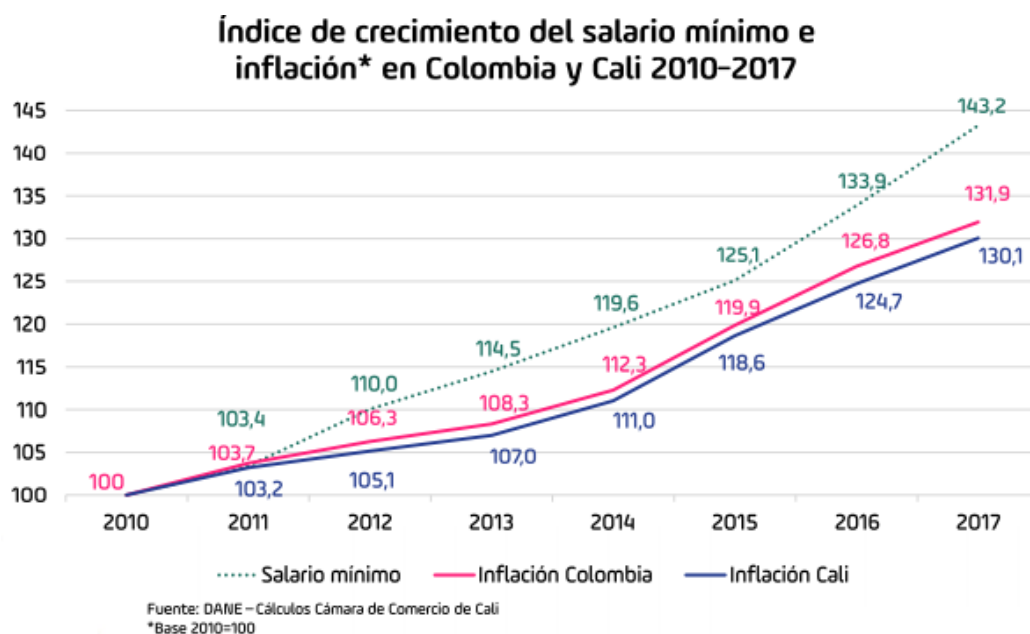
²² Fuente Dane, Elaboración Cámara de Comercio de Cali.

²³ Informe anual de calidad de vida 2017

3.6.2 INFLACIÓN

Desde el año 2010, en Cali y Colombia, la inflación ha aumentado a un menor ritmo que el salario mínimo, trayendo consigo una oportunidad para incrementar el poder adquisitivo de los hogares, lo que permite una mayor movilidad de la economía local.

Gráfico 11 Índice de crecimiento del salario mínimo e inflación



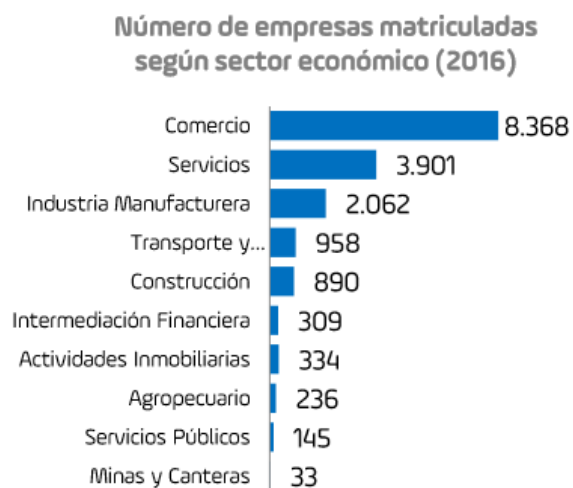
Como factores positivos para Cali, ocupo el tercer lugar, con el mejor índice de desempeño, con respecto a las trece principales ciudades del país y la séptima entre 1.103 municipios (año 2016), otra ventaja es que Cali, tiene los precios de venta de bodegas más bajos del país, lo que le permite a las empresas la adquisición de bodegaje a un buen precio.

3.6.3 SECTOR EMPRESARIAL

En el año 2017, se registraron en la cámara de comercio de Cali, 17.375 empresas nuevas, 22 proyectos de inversión fueron desarrollados en Cali y el Valle del Cauca, en sectores económicos como servicios, manufacturero y telecomunicaciones.

Los sectores económicos que más jalonan la economía de Cali, son Comercio y Servicios, en ellos se concentra el mayor número de empresas registradas en la Cámara y Comercio de Cali.

Gráfico 12. Número de empresas matriculas según sector económico



Fuente: DANE – Calculo Cámara de comercio

De acuerdo a las proyecciones de los empresarios, durante el primer semestre del 2017, más del 20%, de las empresas espera incrementar la planta de personal, de acuerdo a la encuesta de ritmo empresarial (ERE), durante el primer semestre del año 2018, se espera un repunte en la generación de empleo en Cali.

Percepción de la situación económica de Cali²⁴

El 35,1%, de las empresas consideran que la economía mejorara durante el primer semestre del año 2018. Más del 50% de las empresas caleñas, consideran de vital importancia que el próximo gobierno se enfoque en el apoyo a emprendedores, agilizar los trámites de creación de empresas, programas de formalización empresarial.

²⁴ Desempeño económico regional y retos 2018-2022, Cámara de Comercio de Cali, Piedrahita Esteban.

Innovación de productos y servicios como también la innovación tecnológica.

Como política de gobierno importante para la ciudad, es el fortalecimiento de los clusters empresariales y cadenas productivas, el 91,5% de los empresarios consideran que esta sería una gran oportunidad para las empresas y economía de la ciudad.

Potencializar los procesos de patentes, cada vez más las organizaciones están generando nuevos productos, formulaciones, diseños industriales, etc que necesitan ser patentados.

Fortalecer a las empresas en el tema de exportaciones.

Una gran oportunidad para la movilidad de la economía de Cali, es el tren de cercanías y el ferrocarril del pacifico.

Impulso a la competitividad de las empresas caleñas.

Apoyo por parte del gobierno local para ciencia, tecnología e innovación.

Desarrollo de la zona franca de servicios en la vía Cali a Jamundí, fortalecerá el crecimiento de la economía y generara mayor competitividad para la región.

3.7 ENTORNO JURÍDICO LEGAL

La normatividad colombiana favorece en gran medida el desarrollo del negocio fiduciario en Colombia, a través de las fiduciarias se genera transparencia y confianza para el manejo de recursos públicos, tal es el caso del decreto 1510 de 2013, por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública confiriendo un papel destacado a las fiduciarias como mecanismo para generar transparencia en la administración de activos del sector público; la ley 1474 de 2011 que en su artículo 91 establece que en los contratos de obra, concesión, salud y los que se realicen por licitación pública y siempre que no sean de menor o mínima cuantía, el contratista debe constituir un contrato de fiducia mercantil irrevocable para el manejo de los recursos que recibe a título de anticipo con el fin de garantizar que dichos recursos se apliquen exclusivamente a la ejecución del contrato correspondiente.

Por su parte la ley 1357 del 12 de noviembre de 2009 por medio del cual se modifica la ley 599 de 2000, establece que la captación masiva y habitual de dinero, del público sin contar con la previa autorización de la autoridad competente, es

sancionada, lo que representa una oportunidad de nuevos negocios para las fiduciarias que cuentan con la autorización para realizar la captación masiva de recursos y en ese orden de ideas tiene como clientes los constructores que entre otros intereses requieren realizar preventas de las unidades de sus proyectos inmobiliarios.

La ley 1429 de diciembre de 2010, por medio de la cual se incentiva la formalización de pequeños negocios y generación de empleo, el gobierno nacional ha buscado generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas con el fin de aumentar beneficios y disminuir los costos de formalizarse, generar más empleos formales y mejorar los ingresos de la población; en este orden de ideas se crean oportunidades para el sector fiduciario, de conseguir nuevos clientes y lograr más crecimiento.

Por otra parte, la normatividad, que regula la actuación de las fiduciarias, abajo enumerada, busca de alguna manera, más seguridad y confianza de los clientes actuales y potenciales del sector fiduciario, generando transparencia en el actuar de las mismas.

- Circular Básica Contable y Financiera de la Superintendencia Financiera (C.E. 100 de 1995).
- Circular Básica Jurídica de la Superintendencia Financiera (C.E. 007 de 1996).
- Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (Decreto 663 de 1993).
- Decreto 2555 de 2010.
- Fiducia mercantil, regulada en el Libro Cuarto, Título XI del Código de Comercio.
- Ley 222 de 1995.

3.8 ENTORNO TECNOLÓGICO

3.8.1 Tecnologías blandas.

Ernst & Young (EY)²⁵ plantea que las inversiones en tecnología no aseguran el éxito de una empresa, sin embargo, los factores alrededor de ella si proporciona

²⁵ Ernst & Young (EY), es una de las mayores firmas de servicios profesionales del mundo, que incluyen auditoría, impuestos, finanzas, contabilidad, servicios de cálculos y estudios actuariales y asesoramiento en la gestión de la empresa. EY es una de las llamadas cuatro grandes, junto con PricewaterhouseCoopers, Deloitte

beneficios e impulsan el uso de la misma. Exponen que la tendencia general es al uso de servicios virtuales propiciados por el crecimiento de tecnología de los teléfonos celulares que permiten ejecutar aplicaciones cada vez más complejas, sin que esto vaya en detrimento del uso de otras tecnologías.

En los últimos años, las aplicaciones por internet de las entidades financieras mantienen un nivel de importancia en uso para la interacción con el cliente, teniendo en cuenta que el uso de los dispositivos móviles depende de la edad y estilo de vida de los segmentos de clientes, así como la confianza y conocimiento para su uso. Es importante notar el esfuerzo del gobierno de Colombia en expandir el uso de las tecnologías de información.

María Alejandra Medina C, en artículo publicado en el Espectador el 26 de noviembre de 2017²⁶, expone que de acuerdo a un estudio de la unión internacional de telecomunicaciones (UIT), Colombia ocupó el puesto 84 en una lista de 176 países en el índice de desarrollo de las TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones TIC's), recalcando que hay retos como la expansión de la banda ancha móvil y el despliegue de infraestructura.

La medición evaluó tres aspectos: el acceso, el uso y las habilidades para las TIC'S, según reporte de la UIT, por cada 100 habitantes, hay 45 con acceso a internet móvil de banda ancha y apenas 11,8 a banda ancha fija. ASOMÓVIL, indica con preocupación que en el país una de cada dos personas no tiene acceso a internet móvil, los más afectados son los estratos bajos, pues mientras que apenas el 22% de los hogares de estrato 1 tienen internet, en los estratos 5 y 6 son casi el 80 %."

Actualmente, según lo expone EY, los clientes aprecian la posibilidad de hacer sus transacciones por internet en una computadora y más aún desde cualquier lugar a través de su smartphone por lo cual implementar o agregar nuevos servicios a través de estos canales resulta acertado.

Se debe tener en cuenta como factor importante para la implementación de la tecnología el factor seguridad ya que esta incrementa la confianza en el uso de la misma, por esto resulta vital tener tecnología de punta y protocolos de seguridad de la información.

y KPMG. Según la revista Forbes, a finales del año 2013 por su tamaño es la décima mayor empresa privada de los Estados Unidos.

²⁶ recuperado <https://www.elspectador.com/economia/como-va-colombia-en-desarrollo-tecnologico-articulo-725235>.

Las transacciones a través de canales digitales obligan a crear estrategias centradas en el cliente implementando los requerimientos de seguridad para tal interacción, intercambiando información de manera segura.

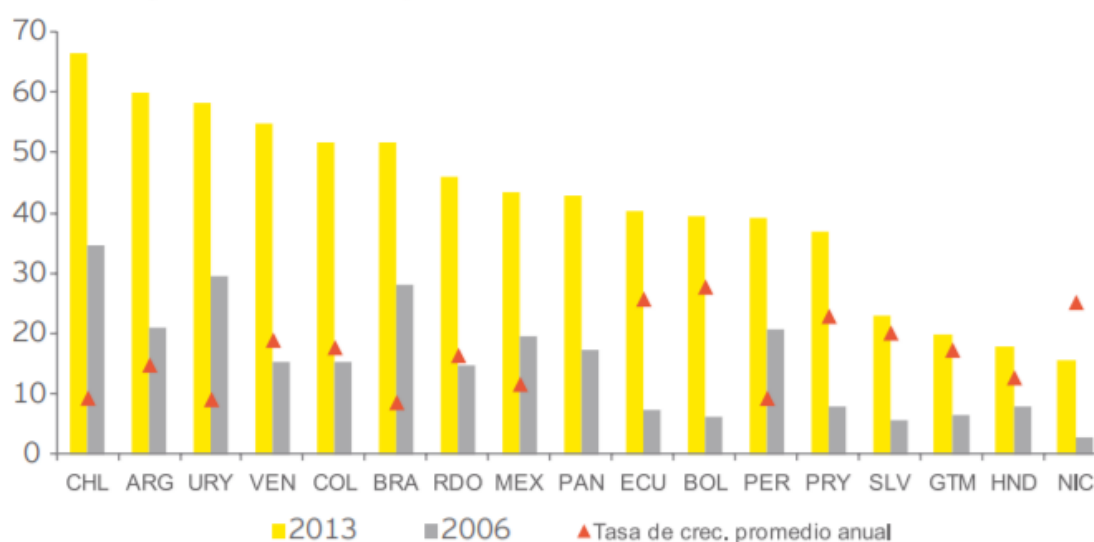
Actualmente, por mecanismos de seguridad se utiliza un token numérico, un elemento biométrico, además de educación a los usuarios/clientes para evitar posibles engaños de terceros tendientes a apoderarse de información para cometer fraudes.

La energía eléctrica y las comunicaciones de banda ancha resultan fundamentales para el acceso a internet y la implementación de la tecnología antes citada; en este sentido, el informe de la CEPAL sobre conectividad e internet en América Latina muestran una tendencia de crecimiento. Colombia ha pasado de un porcentaje de personas que usan internet de aproximadamente el 20% en el 2006 al 55% en el 2014.

Gráfico 13. Evolución de usuarios por internet por país 2006-2013

Evolución de los usuarios de internet por país 2006 - 2013

(Porcentaje del total de la población)



Fuente: Informe anual del índice de Desarrollo de la Banda ancha en América Latina y el Caribe: IDBA 2014 - Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

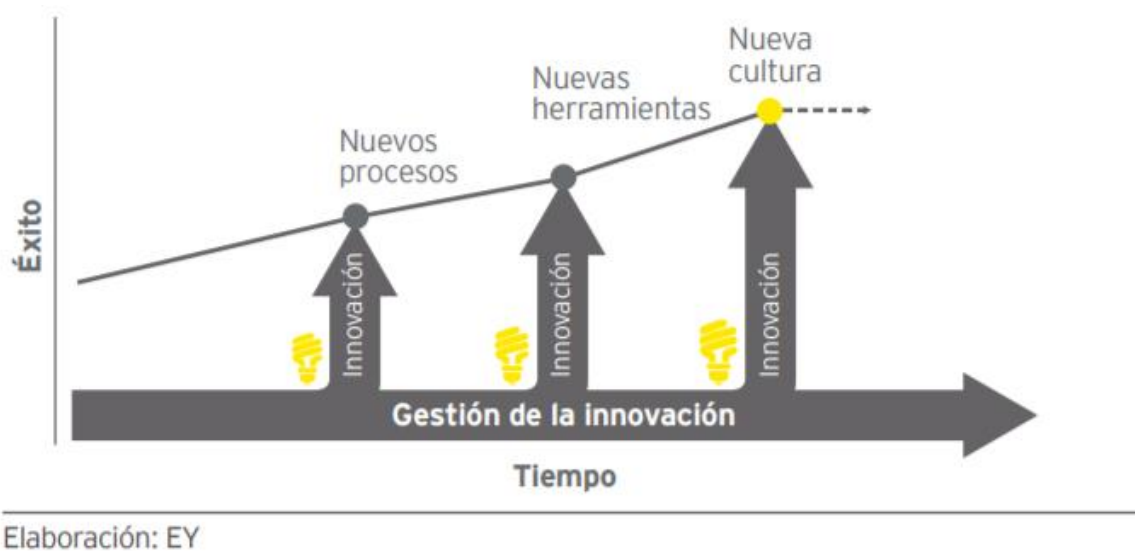
3.8.2 Tecnología dura

El internet y la tecnología blanda se basa en el uso de medios físicos, elementos que tienen la capacidad de intercambiar y registrar datos en un nivel de automatización, tales como equipos de cómputo, discos duros flexibles y rígidos, CPU, que en consecuencia deben ser de la más alta tecnología disponible para implementar lo requerido. Actualmente la idea sobre presencia de robots paso de ser mera ciencia ficción en distintos sectores dentro de los que se encuentra el financiero.

Los robots pueden llegar a elaborar tareas de diversa complejidad sin errores y más ágil, es posible que en el futuro los robots puedan ser útiles en las entidades financieras para la interacción de los procesos.

Los dispositivos deben estar actualizados constantemente con la nueva tecnología a fin de no quedar obsoletos. La implementación de tecnología en una empresa no garantiza el retorno de beneficios inmediatos, el éxito depende según EY del uso intensivo de la nueva tecnología por la organización y el entendimiento de la gerencia de los beneficios reales que puede obtener de esta.

Gráfico 14. Crecimiento de la cultura enfocada en innovación



La implementación de innovación tecnológica debe ir acompañada de un cambio en las personas, ya que esto genera una manera diferente de cómo se debe trabajar. La gerencia juega un papel importante en la gestión del proyecto de cambio.

3.8.3. Entorno tecnológico del subsector fiduciario en Colombia

Conforme información de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), el sector financiero y el subsector fiduciario, se hace necesario la globalización de este sector a través de la incorporación de las últimas tecnologías para ofrecer productos y servicios innovadores, la era digital está a portas del subsector fiduciario, ya hay varias fiduciarias del país que se encuentran utilizando tecnologías de última generación como es el Fintech.

Como lo menciona Juan Esteban Saldarriaga Londoño (2017), “Gracias a las características del internet, permite al consumidor final tener un mayor control de su dinero y de sus inversiones, de una forma más rápida, ágil, segura, sencilla y, sobre todo, mucho más económica”.

Esto permite tener mayor acercamiento con los clientes y avanzar de manera oportuna en la tecnificación de las fiduciarias.

3.8.4. Entorno tecnológico del subsector fiduciario internacional

El entorno macroeconómico, la globalización y la era digital han permitido que las comunicaciones y negocios se realicen en tiempo real sin importar el lugar donde el usuario se encuentre, la era digital ha permeado el sector financiero y por ende el subsector fiduciario, los cuales han sido muy reacios al uso de la tecnología en las transacciones, transferencias de dinero, compra y venta de títulos, entre otros.

Actualmente, se cuenta con la incorporación de la tecnología en este sector y ha permitido que a través del eCommerce y la innovación en tecnologías financieras estas respondan favorablemente a las necesidades y expectativas de los clientes.

En muchos países están surgiendo empresas startups, especialmente en Europa y Norte América, los cuales son los pioneros de la era digital en el sector financiero y fiduciario.

3.11 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE FIDUCIARIA BOGOTÁ, SEDE CALI

En las tablas 6, 7, 8, 9,10, 11, 12 y 13 se presentan de forma resumida las variables del entorno externo (Geofísico, Social, Cultural, Ambiental, Demográfico, Jurídico Legal, Tecnológico y Económico) que representan oportunidad o amenaza para el desarrollo del negocio de Fiduciaria Bogotá Sede Cali; posteriormente en la tabla 14 se extraen las oportunidades y amenazas, de alto impacto, describiendo la situación actual y explicando porque se ha considerado como tal.

3.11.1 ENTORNO GEOFÍSICO

Tabla 6. Análisis entorno Geofísico, Fiduciaria Bogotá sede Cali

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Características climáticas variadas,	O				x
Extensión municipal, proclive por asentamiento y expansión urbanos.	O				x
Posición geográfica-Privilegiada para el desarrollo de negocios.	O				x

A: amenaza; O: oportunidad; AM amenaza mayor; am: amenaza menor, OM: oportunidad mayor; om: oportunidad menor.

Fuente: Los autores a partir del diseño propuesto por Betancourt, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas, 2013

3.11.2 ENTORNO SOCIAL

Tabla 7. Análisis entorno Demográfico, Fiduciaria Bogotá sede Cali

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Satisfacción de necesidades básicas	O				x
Acceso a la educación	A	x			
Programas de vivienda en expansión	O				x
Seguridad ciudadana	A	x			

A: amenaza; O: oportunidad; AM amenaza mayor; am: amenaza menor, OM: oportunidad mayor; om: oportunidad menor.

Fuente: Los autores a partir del diseño propuesto por Betancourt, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas, 2013

3.11.3 ENTORNO CULTURAL

Tabla 8. Análisis entorno cultural, Fiduciaria Bogotá, sede Cali

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Diferencias culturales	A		x		
Valores y principios	A	x			
Mentalidad abierta a otras culturas	O				x

A: amenaza; O: oportunidad; AM amenaza mayor; am: amenaza menor, OM: oportunidad mayor; om: oportunidad menor.

Fuente: Los autores a partir del diseño propuesto por Betancourt, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas, 2013

3.11.4 ENTORNO AMBIENTAL

Tabla 9. Análisis entorno ambiental, Fiduciaria Bogotá sede Cali

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Riesgo natural, inundaciones, deslizamientos	A	x			
Explotación minera, que deteriora el medio ambiente	A		x		
Cambio climático	A	x			
Contaminación, deforestación y disminución del caudal de los principales ríos de la ciudad	A	x			

A: amenaza; O: oportunidad; AM amenaza mayor; am: amenaza menor, OM: oportunidad mayor; om: oportunidad menor.

Fuente: Los autores a partir del diseño propuesto por Betancourt, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas, 2013

3.11.5 ENTORNO ECONÓMICO

Tabla 10. Análisis entorno Económico, Fiduciaria Bogotá sede Cali

ENTORNO: ECONÓMICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Inversión nacional y extranjera, movilidad de la economía por ingreso de divisas.	O				x
Política monetaria expansionista	O				x
Policía fiscal y reforma tributaria	A	x			
Inflación	A	x			
Entorno económico internacional	O				x
Tasa de cambio	A		x		
PIB	O				x
Disminución del consumo en los hogares	A	x			
Desempleo	A	x			

A: amenaza; O: oportunidad; AM amenaza mayor; am: amenaza menor, OM: oportunidad mayor; om: oportunidad menor.

Fuente: Los autores a partir del diseño propuesto por Betancourt, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas, 2013

3.11.6 ENTORNO DEMOGRÁFICO

Tabla 11. Análisis entorno Demográfico, Fiduciaria Bogotá sede Cali.

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Tamaño representativo de la población de Cali.	O				x
Tasas de crecimiento de la población	O				x
Tendencia de disminución del número de habitantes hombres entre los 30 y 40 años	A		x		

A: amenaza; O: oportunidad; AM amenaza mayor; am: amenaza menor, OM: oportunidad mayor; om: oportunidad menor.

Fuente: Los autores a partir del diseño propuesto por Betancourt, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas, 2013

3.11.7 ENTORNO JURÍDICO-LEGAL

Tabla 12. Análisis entorno jurídico - Legal, Fiduciaria Bogotá sede Cali

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Leyes que favorecen el desarrollo del negocio fiduciario.	O				x
Concentración de la captación masiva de recursos en entidades vigiladas por la superintendencia Financiera.	O				x
Impulso al desarrollo empresarial	O				x
Seguridad y confianza para los clientes y usuarios.	O				x
Reforma tributaria	A		x		

A: amenaza; O: oportunidad; AM amenaza mayor; am: amenaza menor, OM: oportunidad mayor; om: oportunidad menor.

Fuente: Los autores a partir del diseño propuesto por Betancourt, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas, 2013

3.11.8 ENTORNO TECNOLÓGICO

Tabla 13. Análisis entorno Tecnológico, Fiduciaria Bogotá sede Cali

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Incremento en el uso de internet.	O				x
Alto costo de hardware de alta tecnología en Colombia	A		x		
Uso de internet Móvil	A		x		

A: amenaza; O: oportunidad; AM amenaza mayor; am: amenaza menor, OM: oportunidad mayor; om: oportunidad menor.

Fuente: Los autores a partir del diseño propuesto por Betancourt, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas, 2013

3.10 EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ENTORNO DE FIDUCIARIA BOGOTÁ SEDE CALI

La evaluación integrada del entorno consiste en el análisis de las variables del entorno, que tienen alto impacto en el desarrollo del negocio de Fiduciaria Bogotá sede Cali, detallando la situación actual de cada variable, dicho análisis se presenta en la tabla 14

Tabla 14 Matriz integrada del entorno de Fiduciaria Bogotá Sede Cali.

NÚMERO DE VARIABLE	VARIABLE CLAVE	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
	ENTORNO GEOFÍSICO		
O1	Características climáticas variadas,	Cali tiene un clima adecuado para el cultivo de gran variedad de frutas, cereales, caña de azúcar etc. Además resulta acogedor para las personas. Esto favorece el desarrollo empresarial y en consecuencia una potencial oportunidad de negocio para Fiduciaria Bogotá, sede Cali.	O
O2	Extensión municipal-proclive a la conformación y expansión de asentamiento urbano importante.	La extensión municipal, 564 km2 es representativo, para la conformación de un asentamiento importante de personas y el desarrollo de distintas actividades empresariales, que favorece la creación de empresas y unidades de negocios en la ciudad, permitiendo el desarrollo económico y el dinamismo de la economía local.	O
O3	Posición geográfica privilegiada para el desarrollo de negocios.	La cercanía al puerto de Buenaventura y al Aeropuerto Bonilla Aragón y a otras regiones importantes del país es una variable determinante para que muchos empresarios decidan crear y posicionar sus empresas en Cali, por la facilidad de importar y exportar sus productos y comercializarlos a nivel local, nacional y mundial.	O

	ENTORNO SOCIAL		
O4	Satisfacción de necesidades básicas	Estudios realizados por la universidad del valle en 2015 indican que la satisfacción de necesidades básicas ha mejorado en los últimos seis años. Este hecho es un elemento importante en el desarrollo económico, hay bienestar en la personas, potencial para crear riqueza, consumo dinamismo económico y como tal importante para el desarrollo del negocio fiduciario.	O
A1	Acceso a la educación	De acuerdo con el estudio prospectivo Visión Cali (2016), se presentan grandes brechas en el acceso y calidad a la educación, unido a problemáticas de distribución inequitativa de la oferta oficial, carencia de actualización tecnológica y de formación de docentes y directivos docentes, deficiente mantenimiento de las instituciones educativas, dotación, falta de programas de acceso a la educación superior. Este hecho representa una amenaza teniendo en cuenta que para el desarrollo del negocio fiduciario se requiere personal altamente calificado.	A
O5	Programas de vivienda en expansión.	El crecimiento poblacional ha estimulado el incremento de programas de vivienda, que representa una oportunidad para el negocio fiduciario que participa en el desarrollo de estos programas a través de la fiducia inmobiliaria.	O
A2	Seguridad ciudadana	Según la red colombiana de ciudades como vamos 2015, Cali tiene debilidades en materia de seguridad y convivencia, se encuentra por encima de otras ciudades como Barranquilla, Bogotá, Medellín,	A

		Manizales. Esto representa una amenaza porque entorpece el desarrollo empresarial y desmotiva la inversión foránea restándole oportunidades al negocio fiduciario	
	ENTORNO CULTURAL		
A3	Valores y principios	Según el informe de encuesta de cultura ciudadana, corpovisionarios 2004, Cali padece de una baja apropiación de valores y principios que conlleva a que se pierda el valor de la vida, el valor de lo público y el valor de la diferencia. Esto representa una amenaza en la medida que el desarrollo de cualquier negocio se basa, entre otras cosas en un conjunto de valores humanos	A
O6	Mentalidad abierta a otras culturas	La mentalidad abierta a la multiculturalidad representa avance cultural, donde se reconoce y respeta la diferencia, siendo este un aspecto importante para el desarrollo empresarial. Permite el ingreso de empresas extranjeras y apropiación de otros conocimientos y tecnologías.	O
	ENTORNO MEDIO AMBIENTAL		
A4	Riesgo natural, inundaciones, deslizamientos etc.	La ocurrencia de desastres naturales puede acarrear pérdidas en distintos sectores económicos, puede traer pobreza y dificultades para el desarrollo de los negocios.	A
A5	Cambio climático	El cambio climático, trae dificultades para vida en la región tal como la aparición de enfermedades, y adicionalmente desfavorece el desarrollo de ciertas actividades empresariales, principalmente el	A

		agro. Todo esto resta oportunidades de negocio al sector fiduciario que tiene como clientes y potenciales clientes a personas, empresas del sector agrícola etc.	
A6	Contaminación, deforestación y disminución del caudal de los principales ríos de la ciudad	La contaminación del medio impacta en la pérdida de recursos básicos: agua, fauna, flora etc. Que son básicos para la vida y en ese orden de ideas fundamental en el desarrollo de empresas; esto resta oportunidades de un mayor desarrollo para el negocio fiduciario.	A
	ENTORNO ECONÓMICO		
O7	Inversión nacional y extranjera, movilidad de la economía por ingreso de divisas.	La inversión de capitales, contribuye a mejorar otros indicadores económicos tal como el empleo, crecimiento del producto interno bruto, inflación, consumo etc. Todo esto impacta positivamente en el desarrollo del negocio fiduciario.	O
O8	Política monetaria expansionista	Según datos presentados en la tabla 5, el banco de la Republica proyecta para el año 2018 aplicar una política monetaria expansionista, bajando su tasa de intervención económica a 4.3%; así se hace frente al bajo consumo de los hogares y se dinamiza la economía, favoreciendo a todos los sectores incluido el negocio fiduciario.	O
A7	Policía fiscal y reforma tributaria	Las recientes reformas tributarias que incrementan las tasas impositivas y crean nuevos impuestos para personas naturales y	A

		jurídicas, desestimula el desarrollo empresarial y la inversión de capitales, restando posibilidades al desarrollo del negocio fiduciario.	
A8	Disminución del consumo en los hogares y baja inflación.	Según datos presentados en tabla 5, la inflación presenta una disminución, desde el año 2015 hasta el 2018(proyectado) pasando de 6.8% a 3.3.% lo que indica que el consumo de los hogares ha disminuido considerablemente. Este hecho impacta negativamente en el dinamismo económico que depende del consumo de las personas.	A
O9	Entorno económico internacional	De acuerdo a informe anual del sector fiduciario 2017 presentado por Asofiduciarias, revela que la economía de Estados Unidos creció en 2017 en un 2.3%; por su parte Europa tuvo un crecimiento del 2.5%. este hecho representa una oportunidad porque la economía Colombiana depende en cierta medida de la economía mundial, pues hay algún intercambio comercial que apalanca el desarrollo económico colombiano y favorece el desarrollo del negocio fiduciario.	O
O10	Crecimiento del PIB	El PIB per cápita proyectado al 2018 es de US\$ 2.722, que se presenta en la tabla 5, esto indica que hay dinamismo en la actividad empresarial y oportunidades para todos los negocios, lo que impacta positivamente en el negocio fiduciario, que se ve favorecido dado el incremento de necesidades de las empresas de contratar los servicios fiduciarios para el manejo y transparencia de los recursos.	O
A9	Desempleo	El índice de desempleo en los últimos años se ha mantenido en 9.3%, lo que representa un indicador negativo, el cual afecta el poder adquisitivo de las personas, la calidad de vida, el acceso a la educación y el surgimiento de problemas sociales como el narcotráfico, delincuencia, entre otros. Todo esto desfavorece el	A

		desarrollo empresarial y por ende también afecta al negocio fiduciario.	
	ENTORNO DEMOGRÁFICO		
O11	Tamaño de la población	La población de Cali representa el 5% de la población total de Colombia, la tercera ciudad en orden de número de habitantes. El tamaño de la población es una variable importante para el desarrollo de los negocios dado su potencial de consumo, de encontrar mano de obra, etc. Importantes para el desarrollo empresarial.	O
O12	Tasas de crecimiento de la población	Según la estimación de población 1985-2005 y Proyecciones municipales de población 2006 - 2020 / DANE, Cálculos DAP, la población total de Cali estimada al año 2018 es 2,445,405 habitantes, para el 2020 será de 2,496,442 habitantes, que se encuentra concentrada en la zona urbana. Esto revela el potencial de consumo de encontrar mano de obra, etc. Importantes para el desarrollo empresarial.	O

	ENTORNO JURÍDICO – LEGAL		
O13	Desarrollo del negocio fiduciario.	La ley 1474 de 2011, establece que en los contratos de obra, concesión, salud y los que se realicen por licitación pública y siempre que no sean de menor o mínima cuantía, el contratista debe constituir un contrato de fiducia mercantil irrevocable para el manejo de los recursos que recibe a título de anticipo, aumentando de esta manera la demanda de productos fiduciarios, impactando positivamente en el crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad de la empresa.	O
O14	Concentración de la captación masiva de recursos en entidades vigiladas por la superintendencia Financiera.	La ley 1357 del 12 de noviembre de 2009 por medio del cual se modifica la ley 599 de 2000, estableciendo que la captación masiva y habitual de dinero, del público sin contar con la previas autorización de la autoridad competente, constituye un delito. Esto favorece el desarrollo del negocio fiduciario.	O
O15	Impulso al desarrollo empresarial	La ley 1429 de diciembre de 2010, por medio de la cual se incentiva la formalización de pequeños negocios y generación de empleo. Esto favorece el desarrollo del negocio fiduciario, en la medida que se consolidan nuevas empresas en la ciudad, surgiendo nuevos clientes y negocios estratégicos tanto del sector público como privado.	O

O16	Seguridad y confianza para los clientes y usuarios.	Existe una amplia normatividad que regula la actuación de las fiduciarias, bajo la supervisión de instituciones del estado, como es el caso de la Superintendencia Financiera de Colombia, Asofiduciarias, etc, que confieren, de alguna manera, más seguridad y confianza de los clientes y potenciales clientes del sub sector fiduciario, generando transparencia en el desarrollo de las actividades de las fiduciarias y confianza en los clientes.	O
	ENTORNO TECNOLÓGICO		
O17	Incremento en el uso de Internet	Colombia ha pasado de un porcentaje de personas que usan internet de aproximadamente el 20% en el 2006 al 55% en el 2014. Este hecho facilita la implementación de canales de atención ágiles y dinámicos a clientes del negocio fiduciario.	O
A10	Uso de internet móvil	el gremio de operadores móviles, ASOMÓVIL, revela que en el país, una de cada dos personas no tiene acceso a internet móvil y a que los más afectados en cuanto al servicio fijo son los estratos bajos, pues mientras que apenas el 22 % de los hogares de estrato 1 tienen internet, en los estratos 5 y 6 son casi el 80 %.	A

A: amenaza; O: oportunidad

Fuente: Los autores, a partir del modelo propuesto por Betancourt, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas, 2013

4 ANÁLISIS DEL SECTOR FIDUCIARIO

4.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR FIDUCIARIO

Las Fiduciarias pertenecen al sector Financiero, subsector Fiduciario, se rigen por un conjunto de normas y leyes gubernamentales, están vigiladas, reguladas y sujetas a la inspección y control de la Súper Intendencia Financiera, como también se rigen por el sistema orgánico financiero colombiano, estas entidades les permiten desarrollar negocios fiduciarios de carácter comercial, de recursos públicos y privados, desarrollando actividades de administración y comercialización de estos, con el fin de generar utilidades, administrar de forma eficiente los recursos y cumplir con las exigencias de los clientes que firman un encargo fiduciario.

Son sociedades anónimas, las cuales establecen convenios y prestan sus servicios a personas naturales y jurídicas del sector privado y público, con el fin de administrar y gestionar de acuerdo con las instrucciones impartidas por el fideicomitente y a las normas legales vigentes los bienes o recursos de los clientes, trasladando o no la propiedad, con el propósito de que cumpla con una finalidad específica de acuerdo a los intereses de cada uno de los que intervienen en dicho contrato, bien sea en beneficio del fideicomitente o de un tercero, como también generar transparencia en la administración de activos del sector público y privado; garantizando la debida administración de los recursos.

La característica fundamental del subsector fiduciario, es la disgregación absoluta de bienes del fideicomitente y la fiduciaria, esta última debe mantener una separación total entre su propio patrimonio y los bienes que le entregan sus clientes, así como de los bienes que corresponden a distintos negocios fiduciarios, por lo anterior, debe llevar registros independientes de cada uno de sus negocios y de los activos de sus clientes.

Según Asofiduciarias, en el informe anual del sector financiero del año 2017, emitido en marzo de 2018, el sector financiero registra la mayor participación del mercado con el 39% del total, seguido por el subsector fiduciario con un 30.9%, esto demuestra que el subsector fiduciario tiene buena participación en el mercado y una proyección amplia de crecimiento y desarrollo.

En la ciudad de Cali, hay poca presencia de fiduciarias, en total existen en promedio ocho, esto hace que el sector presente estabilidad impuesta básicamente por los líderes del mercado, existe gran diversidad de competidores: fiduciarias pequeñas, grandes y con una gran fuerza competidora, además su cultura organizacional y plan estratégico hace que algunas de ellas se hallan posesionado en el mercado,

juega un papel muy importante la visión de los directivos de cada una de estas entidades, los cuales jalonan el éxito o el fracaso de las mismas.

El crecimiento del subsector financiero, está en función del desarrollo de la economía, la cual en los últimos años ha tenido un crecimiento relativamente lento, principalmente por el pausado crecimiento económico y por el consumo privado de los hogares el cual disminuyó, esto dado al incremento del valor agregado IVA, otro de los impactos ha sido el bajo crecimiento del PIB, el cual al cierre del año 2017, fue de 1.8%, el más bajo de los últimos ocho años.

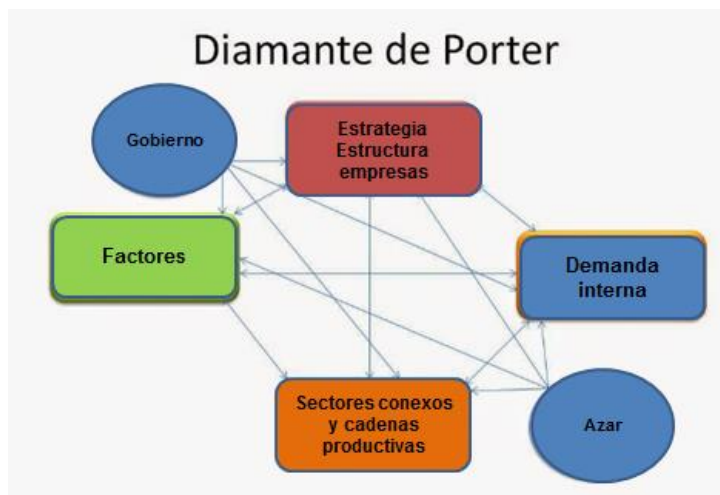
Fiduciaria Bogotá, Sede Cali, se rige por las normas y leyes gubernamentales vigentes, cumpliendo con los requerimientos establecidos por la ley, su alta gerencia y líneas staff, está conformada por un equipo multidisciplinario con estudios profesionales, maestrías y especializaciones en áreas como: administración, contaduría pública, ingeniería industrial, derecho, entre otras disciplinas con un alto conocimiento del subsector fiduciario, su enfoque administrativo y visionario está orientado al éxito, su liderazgo, buenos ambientes laborales, visión, toma de decisiones y aplicación de la prospectiva y de estrategias tácticas le han permitido que la entidad se poseione en el mercado como una de las principales fiduciarias a nivel país, regional y local.

4.2. MODELO DEL DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER

A través del modelo de Porter (1990), presentado en el Gráfico 15, se puede observar algunos de los aspectos altamente competitivos de la Fiduciaria Bogotá Sede Cali, esto permite ver de manera global como estos aspectos influyen de manera positiva o negativa en la entidad generando indicadores competitivos reales para la toma de decisiones organizacionales.

Esta herramienta administrativa es de gran ayuda para el establecimiento de metas y objetivos en Fiduciaria Bogotá Sede Cali, ya que le permite analizar factores de vital importancia para la organización y prepararse para los cambios gubernamentales y del azar. Estos últimos son vitales para el buen funcionamiento de la empresa y por lo cual debemos estar preparados para ellos o actuar de manera inmediata, como también acogerse a los cambios repentinos que pueden afectar el negocio fiduciario.

Gráfico 15, Diamante de Porter



Fuente: Betancourt Benjamín, Análisis Sectorial y Competitividad, 2017

4.2.1. Factores Básicos

De acuerdo con Betancourt (2005), los factores básicos y avanzados de una empresa juegan un papel de vital importancia en la productividad y competitividad de la misma.

En el entorno de la Fiducia Bogotá Sede Cali, el Valle del Cauca y especialmente Cali, con relación a los factores básicos, se cuenta con una gran riqueza de recursos naturales renovables y no renovables, dentro de los recursos renovables su principal fuente es el agua, Cali, es conocida como la ciudad de los siete ríos, ya que posee ríos como Pance, Lili, Meléndez, Cañaveralejo, Cauca, Aguacatal y Cali.

El río Cauca, es el segundo río más importante de Colombia y rodea gran parte de la ciudad, además cuenta con bosques, viento, radiación solar, energía hidráulica, energía geotérmica, madera, y productos de agricultura como cereales, frutales, tubérculos, hortalizas, desechos de actividades agrícolas, algunos de los recursos no renovables es el carbón, los minerales, los metales, el gas natural.

Cali, tiene uno de los mejores climas a nivel país, que le permite a la mayoría de empresas que llegan a la ciudad o a sus municipios aledaños realizar sus procesos de transformación de materia prima o prestar un servicio, adicionalmente Cali, es la tercera ciudad más poblada del país, esto facilita la consecución de materias primas, maquinaria y equipos, como también mano de obra.

Es de anotar que otro de los factores básicos es la situación geográfica destacándose la cercanía al puerto de Buenaventura y por ende al océano pacífico,

esto le permite que las empresas nacionales o multinacionales, lleguen al suroccidente colombiano y se establezcan en nuestra región, generando posibilidades de establecer relaciones comerciales y de administración de sus activos.

Además, la malla vial de Cali y el Valle del Cauca, hacen que nuestra ciudad sea un foco para la realización de negocios y establecimiento de empresas, la facilidad para comunicarnos con el resto del país y el mundo ¹²permite poder llevar a cabo actividades comerciales como administración de activos y encargos fiduciarios.

Es de vital importancia la cercanía al Aeropuerto Bonilla Aragón, el cual se constituye en un nicho de mercado amplio para la administración de recursos privados.

Otro de los aspectos fundamentales es la apertura de la zona franca de servicios ubicada en la vía Cali a Jamundí, que atraerá negocios nacionales e internacionales, como también inversión extranjera.

Uno de los factores básicos principales es la mano de obra, en la ciudad existe gran oferta de esta, tanto especializada o semi-especializada, que le permite a Fiduciaria Bogotá, sede Cali, poder suplir la demanda de este tipo de perfiles laborales, además tiene mano de obra no especializada como: porteros, vigilantes, oficios varios y semi-especializados como secretarias, auxiliares de oficinas, auxiliares contables y especializada como su staff de directivos y nivel gerencial de la organización.

Fiduciaria Bogotá Sede Cali, tiene otros factores básicos como la tierra, el trabajo y el capital invertido, para poder prestar sus servicios fiduciarios, conserva un capital autónomo como también maquinaria, equipos, hardware y software y herramientas que le permite prestar de manera eficiente el servicio fiduciario. Tiene la infraestructura necesaria para desarrollar su actividad económica, además de comunicaciones, transferencia de fondos, tecnología entre otros; estos son servicios determinantes de la ventaja competitiva.

Fiduciaria Bogotá Sede Cali, se caracteriza por tener un talento humano competente, calificado, profesional, multidisciplinario en áreas administrativas, contables, ingenierías, derecho, entre otros, con altos conocimientos del sector fiduciario, con capacidades humanas, físicas y mentales necesarias para la producción de bienes y servicios. Su talento humano está enfocado en la búsqueda de que la entidad sea la mejor del sector y genere productividad, competitividad y rentabilidad, para sus accionistas lo cual redundará en bienestar y beneficio para sus colaboradores.

Con relación al factor básico como la tierra, hace referencia al área utilizada por Fiduciaria Bogotá Sede Cali, para desarrollar la actividad, la cual cuenta con recursos naturales que le permiten la prestación de sus servicios de manera eficaz.

Fiduciaria Bogotá Sede Cali, hace uso constante de recursos ajenos a largo plazo los cuales están constituidos por financiación básica ajena, por préstamos con entidades financieras o de empresas del grupo Aval, para un periodo de pago de medio y largo plazo, como también depósitos recibidos.

4.2.2 Factores Avanzados

Estos factores inciden directamente en el funcionamiento de la Fiduciaria Bogotá, sede Cali, Castro Gómez (2017)²⁷, manifiesta que estamos ante una revolución tecnológica la cual lleva a realizar cambios de prototipos sin precedentes en la sociedad y por ende en las entidades financieras y el subsector fiduciario.

En los últimos años el subsector fiduciario, ha estado en la búsqueda de incorporar en sus procesos, como también en sus productos y servicios innovación tecnológica para tener una oferta de sus productos de mejor calidad y competitividad, desarrollando canales virtuales, productos y servicios a través de internet, telefonía móvil, pagos automáticos, billeteras electrónicas, entre otros. Por lo tanto, Fiduciaria Bogotá sede Cali, actualmente está en la incorporación de nuevas tecnologías en sus procesos, como también en sus productos y servicios.

Cali no cuenta con una infraestructura vial moderna, como consecuencia de ello, se presenta constantemente caos vehicular, la administración actual le está apuntando a despejar el tráfico en zonas donde la movilidad es tan limitada, según información de la Secretaria de infraestructura vial del municipio de Cali, la mayoría de los desarrollos viales se harán en el sur de la ciudad, dado que en este sector es donde se producen las mayores congestiones en la movilidad.

Uno de los proyectos que busca mitigar los problemas de conexión con municipios del sur del país es la vía Cali - Jamundí, cuya ampliación a tres carriles ya está en marcha, se construirá un parque lineal de 22 Kilómetros que atravesará la ciudad de norte a sur y será el nuevo pulmón urbano, una ciclo ruta con 22 kilómetros y un tranvía eléctrico que además de recorrer 17 km por la ciudad, transitará 40 más para comunicarla con los municipios vecinos, de esta manera Cali, le apunta a ser una ciudad moderna en infraestructura vial.

Además, Cali goza de una infraestructura eléctrica que soporta la demanda de la población de la ciudad y municipios aledaños, siendo administrada conjuntamente

²⁷ Castro Gómez Santiago, Presidente de Asobancaria, Discurso de apertura del VIII Congreso de Acceso a Servicios Financieros y Medios de Pago.

por EMCALI y EPSA, ambas entidades son propietarias de las 18 subestaciones eléctricas a nivel país, la ciudad tiene gran fortaleza en el suministro de energía sus subestaciones están diseñadas con tecnología de punta. La prestación de servicios públicos como agua, alcantarillado, energía, gas, son de buena calidad.

Otro de los factores avanzados, es el talento humano calificado, multidisciplinario, altamente competente, con amplios conocimientos de este subsector, es una mano de obra idónea, con formación específica, por lo tanto la entidad, se esfuerza cada día más por generar buenos ambientes laborales y un bienestar social para sus colaboradores, lo cual le ha permitido establecer relaciones laborales duraderas y eficaces, casi que sin rotación laboral y con altos estándares de satisfacción por parte de sus empleados que han contribuido a posicionar a la entidad.

4.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector

La competencia de fiduciaria Bogotá sede Cali, en los últimos años, ha sido muy agresiva e intensa, por lo que ha obligado a la entidad a generar estrategias competitivas que la hacen ser diferente de la competencia, entre ellas están la tendencia de reducción de costos en la administración y encargos fiduciarios, Fiduciaria Bogotá Sede Cali, bajó los costos de administración, lo que le ha permitido obtener mayores contratos con el sector público-privado, en el mismo sentido ha realizado procesos de innovación, diseño de nuevos productos y diferenciación y diversificación de los mismos, en el corto y mediano plazo, satisfaciendo de esta manera los requerimientos y necesidades de sus clientes, como también el enfoque de la alta segmentación en nichos específicos del mercado, así como líneas de productos y servicios de alta calidad.

Una de las principales ventajas competitivas es el talento humano multidisciplinario, competente e idóneo, que tiene Fiduciaria Bogotá Sede Cali, en el plan estratégico y el plan táctico, se plasma a los colaboradores como el principal activo de la empresa, es por ello que desde su alta gerencia hasta sus niveles de apoyo se preocupan por el bienestar, motivación y buen ambiente laboral, por lo tanto se han creado programas que impactan directamente en los trabajadores tales como profesionalización y plan carrera, como herramienta fundamental está el trabajo en equipo, para el desarrollo de competencias y habilidades, como también una cultura organizacional orientada al éxito, generadora de rentabilidad, implementación y puesta en marcha de programas de buenos ambientes laborales como: Great place to work, convirtiendo a fiduciaria Bogotá Sede Cali, como una de las mejores empresas para laborar a nivel país, por generar bienestar y mejor calidad de vida para sus colaboradores.

Otra de las ventajas competitivas es la diferenciación que tiene fiduciaria Bogotá Sede Cali, en ser expertos en atender Negocios Especiales de Política Pública,

como también la solvencia económica y flexibilidad para participar en consorcios, lo que le permitiría generar mayores ingresos.

Su imagen positiva frente al sector público, relacionado con la administración de recursos pensionales y administrar los recursos de los proyectos de concesiones viales (4G), han generado una ventaja competitiva frente a las demás empresas del mismo sector.

La competencia y rivalidad de las empresas del subsector fiduciario, ha hecho que fiduciaria Bogotá Sede Cali, se enfoque en la modernización de sus procesos, generando resultados positivos como el posicionamiento de la entidad en dicho sector.

4.2.4. Condiciones de la demanda

La demanda de los servicios fiduciarios que presta actualmente Fiduciaria Bogotá sede Cali, es permanente debido a las diferentes alianzas estratégicas que ha realizado la entidad para la administración de recursos público-privado, como también a la demanda de sus clientes actuales personas naturales de todos los estratos socioeconómicos y entidades jurídicas, entre ellas contratos de construcciones 4G y otros contratos en los cuales la Fiduciaria Bogotá Sede Cali, hace parte.

El mercado fiduciario tiene un futuro promisorio y de crecimiento, por ello Fiduciaria Bogotá Sede Cali, se está preparando de manera técnica, tecnológica y procedimental para mejorar su portafolio de servicios, plataforma tecnológica, búsqueda de sinergias con entidades tanto bancarias como comerciales para prestar un mejor servicio a sus clientes actuales como también a la demanda de los nuevos clientes potenciales, para responder de manera eficaz a las necesidades y exigencias de este mercado.

Fiduciaria Bogotá Sede Cali, está en la capacidad de asumir un incremento de su mercado porque tiene los recursos económicos y respaldo financiero para atender de manera eficiente este aumento de clientes; la capacidad adquisitiva de los mismos le están exigiendo a la entidad innovación, procesos en línea, adaptación tecnológica de última generación, rapidez y respuesta oportuna en el menor tiempo posible, desarrollo de nuevos productos, todo lo anterior genera en Fiduciaria Bogotá Sede Cali, ventajas competitivas que le permiten tener un posicionamiento de su marca, rentabilidad y proyección internacional.

4.2.5. Sectores conexos de apoyo, redes, encadenamientos productivos y clústeres

Fiduciaria Bogotá Sede Cali, cuenta con proveedores competitivos nacionales que tienen a disposición los conocimientos técnicos, tecnológicos y talento humano

disponible para prestarle el servicio a la entidad de manera eficiente y oportuna, facilitando de esta manera el flujo de información a un costo aceptable.

Existe en el mercado local y nacional una amplia gama de proveedores competitivos que fácilmente le pueden prestar el servicio a Fiduciaria Bogotá Sede Cali. La integración que tiene Fiduciaria Bogotá Sede Cali, es vertical ya que todas las actividades de su proceso productivo los realiza directamente la empresa.

4.2.5.1. Encadenamientos productivos y clúster

Fiduciaria Bogotá, sede Cali, ha establecido con el Banco de Bogotá el desarrollo de actividades conexas y también para prestar servicios de productos complementarios, con el fin de proporcionar un mejor y eficiente servicio a sus clientes, a su vez realizando convenios con entidades bancarias y comerciales para agilizar los procesos de recaudos, pagos y atención a sus clientes, con el fin de generar competitividad en el mercado fiduciario.

Estos encadenamientos productivos los ha articulado Fiduciaria Bogotá, sede Cali, de acuerdo a las necesidades de sus clientes, como también a los diferentes estudios de benchmarking y al análisis de su competencia, generando encadenamientos productivos, tanto a nivel vertical entre empresas del mismo sector, como a nivel horizontal con compañías de sectores afines, estrechando los vínculos comerciales entre los proveedores y los clientes, esto genera altos niveles de flexibilidad, adaptabilidad y garantía en la calidad de los productos y servicios en las diferentes etapas de prestación del mismo.

Actualmente, no existe en la ciudad un clúster de servicios financieros y específicamente del subsector fiduciario; la Cámara de Comercio de Bogotá²⁸, lanzó en mayo de 2017, la iniciativa de crear un clúster de servicios financieros en Bogotá que abarque la banca comercial, sector financiero y el subsector fiduciario, seguros y negociación de valores, entre otros, dada la magnitud y potencialidades del sector financiero y especialmente el subsector fiduciario, Bogotá se convertiría en un plazo de diez (10) años, en el principal centro financiero internacional de la Región Andina, Centroamérica y el Caribe, ya que el 86% de las casas matrices de las fiduciarias se encuentran ubicadas en esta ciudad. Este clúster se convierte en una oportunidad de negocio para la creación de estos en las principales ciudades del país.

⁴ Boletín Regional, Cámara de Comercio de Bogotá, Nuevas iniciativas de cluster para las industrias de servicios financieros y farmacéutica, Mayo 2017.

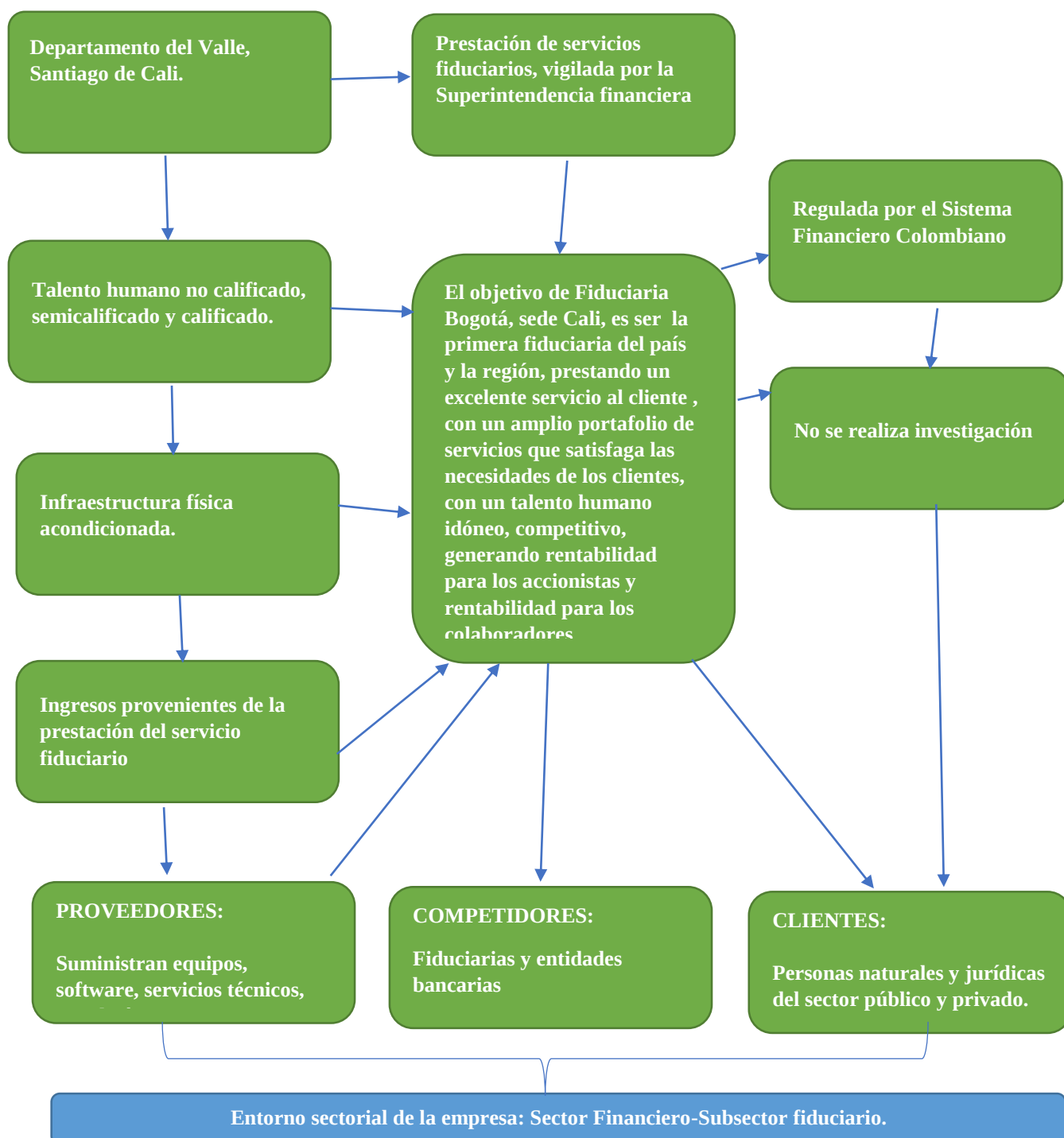
Según Mónica de Greiff, presidente de la Cámara de Comercio de Bogotá, explica “que para llevar a cabo la creación del clúster financiero se trabajará en temas como la inclusión y educación financiera, así como en el posicionamiento internacional del sector y la identificación de oportunidades en los nuevos servicios no bancarizados que emplean la tecnología como nicho”.

Porter (2002) asegura que los clusters alientan la competencia de tal manera que la rivalidad es más fuerte y creativa para ganar y conservar a los clientes, lo anterior promueve una mejor economía regional, las empresas constituidas en un clúster tienden a ser más productivas y más exitosas internacionalmente.

Porter (1990) consideraba que la agrupación y especialización de un determinado grupo de empresas reunidas en clusters específicos por actividades productivas contribuía sobre los cuatro polos del diamante obteniendo ventaja competitiva.

La cadena productiva es una gran herramienta de gestión, la cual constituye una base para lograr ventajas competitivas en el mercado y alcanzar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en Fiduciaria Bogotá Sede Cali, con la finalidad de cubrir las expectativas de los clientes y posesionarse en el mercado con una gran ventaja competitiva.

Figura 1. Mapa de la cadena productiva de Fiduciaria Bogotá Sede Cali



Fuente: diseño propio.

4.2.6. Papel del Gobierno

El papel del gobierno nacional, es de gran importancia y afecta a los cuatro determinantes del diamante competitivo e influye directa o indirectamente en ellos; las políticas, leyes, normas gubernamentales juegan un papel muy significativo para el sector financiero y en especial para el subsector fiduciario, la celebración de negocios fiduciarios se rige por lo dispuesto en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, el Código de Comercio, la normatividad expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia y las demás normas complementarias, por lo tanto, cualquier cambio en alguna de ellas afecta la rentabilidad y desarrollo de las mismas de manera negativa o positivamente, el gobierno a través de sus políticas puede rebajar o elevar las probabilidades de incrementar los ingresos y los negocios fiduciarios y disminuir o incrementar la ventaja competitiva.

El objetivo de la política pública estatal es la generación de empresas sostenibles en el tiempo y por ende la generación de empleo e inversión por lo anterior, es importante tener en cuenta que el subsector Fiduciario contribuye sustancialmente al PIB y a la generación de empleo en el país y la región.

La normatividad colombiana actualmente favorece en gran medida el desarrollo del negocio fiduciario, a través del decreto 1510 de 2013 y la ley 1474 de 2011 entre otros, se pretende dar transparencia al manejo de recursos públicos, como también la obligación de constituir un contrato de fiducia mercantil para el manejo de los recursos que se reciben a título de anticipo con el fin de garantizar que dichos recursos se apliquen exclusivamente a la ejecución del contrato correspondiente.

El subsector fiduciario ha generado buenos resultados en los últimos años y ha sido uno de los sectores económicos que más ha impulsado el crecimiento de la economía del país y ha generado empleo, este subsector tiene la oportunidad de incursionar en otros mercados que aún no han sido explorados por dicho sector ofreciendo productos y servicios especializados y porque no de bancarización.

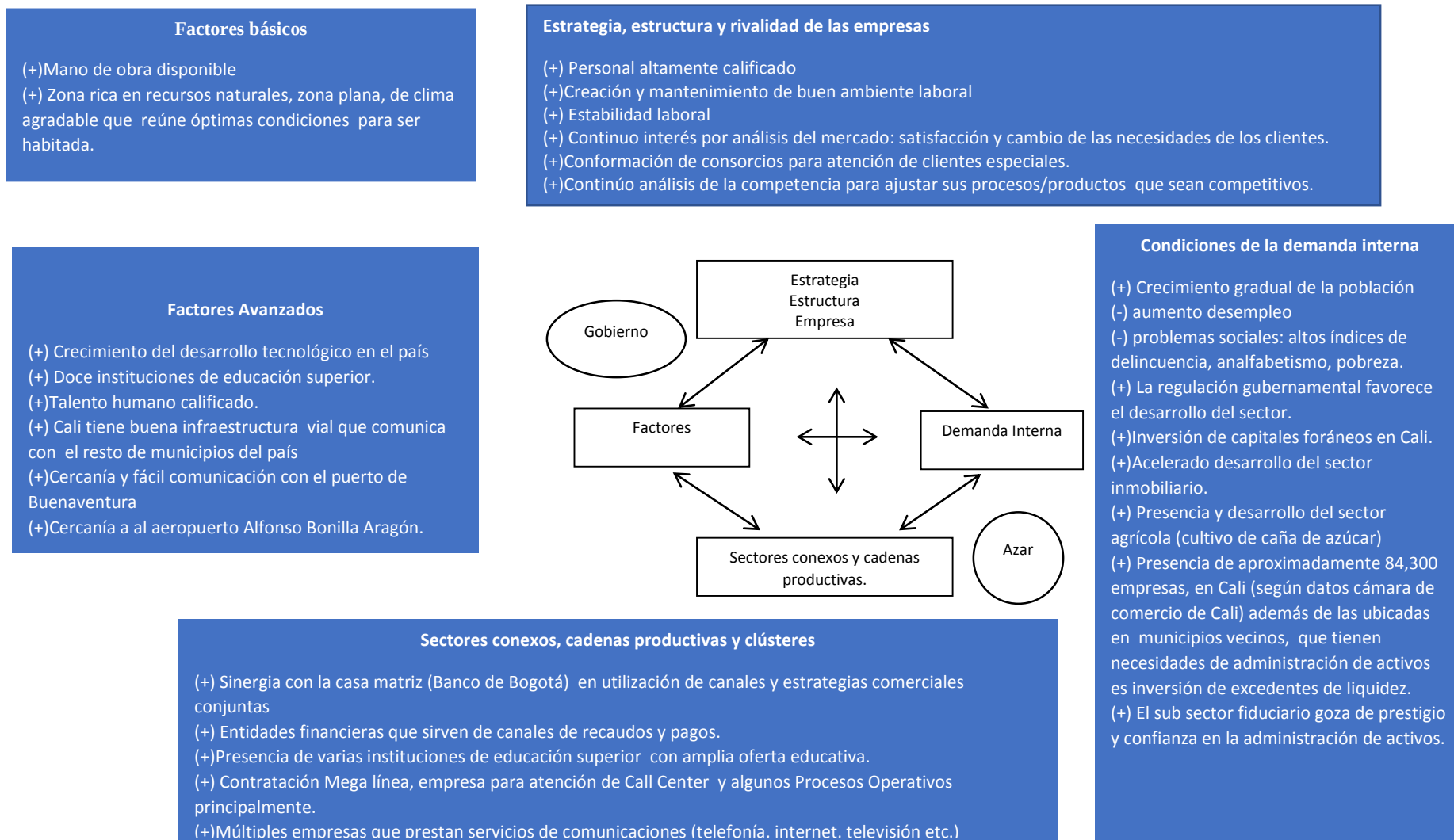
4.2.7. Azar

Existe en el ámbito empresarial sucesos y fenómenos casuales o de azar que tienen gran incidencia en las actividades económicas de las empresas, impactando directamente en la competitividad y en los ingresos de las mismas, además es de aclarar que estos acontecimientos de casualidad o azar, están fuera de control y capacidad de influencia por parte de las empresas y del gobierno nacional y pueden crear o no ventaja competitiva.

El sector financiero y en especial el subsector fiduciario, tienen unos acontecimientos que continuamente impactan en dicho sector económico, como es

el caso de los cambios específicos en los mercados financieros, alzas imprevistas de la demanda mundial, nacional, local, incremento o disminución de las tasas de cambio, del petróleo, desastres y fenómenos naturales como es el caso del cambio climático, entre otros.

Figura 2 Diamante Competitivo Fiduciaria Bogotá Sede Cali



Fuente: los autores a partir del modelo propuesto por Betancourt Benjamín, Análisis Sectorial y Competitividad, 2017

4.3. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, es de gran ayuda para identificar en Fiduciaria Bogotá Sede Cali, todas las oportunidades que le brinda el mercado, especialmente para el diseño del plan estratégico de marketing, como también darse cuenta de la competencia del sector.

El siguiente Gráfico indica las fuerzas competitivas que una empresa debe tener, Fiduciaria Bogotá Sede Cali, no es ajena a ellas y estas han marcado una ventaja competitiva con relación a la competencia.

Gráfico 16. Las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Michael Porter (1980)

4.3.1. Poder de negociación de los proveedores.

Para Fiduciaria Bogotá Sede Cali, sus proveedores son una pieza fundamental en el desarrollo de la actividad económica, ya que le proveen de recursos y servicios para el correcto desempeño de su negocio; brindándole a la entidad estrategias de negocios eficientes y de alto rendimiento. Por lo anterior la entidad sostiene con ellos una relación comercial beneficiosa a largo plazo, potenciando de esta manera la confianza, el compromiso y afianzando con ellos cada vez más las relaciones comerciales, de esta manera se fortalece la cadena de suministro, además de trabajar en la integración del proveedor como aliado estratégico de la fiduciaria.

4.3.1.1 Número de proveedores importantes

Los proveedores que prestan servicios al subsector fiduciario en diseño de software y plataformas son muy técnicos y especializados en este nicho de mercado, por lo tanto, no son de fácil consecución.

Fiduciaria Bogotá Sede Cali, tiene proveedores, que en su mayoría no tienen un poder muy significativo para imponer precios y condiciones, dado que los servicios que prestan son de fácil consecución en el mercado y existe gran cantidad de oferentes dispuestos a prestarle el servicio a la entidad, tal es el caso de los servicios de mensajería, papelería, proveedores de equipos de cómputo y comunicación.

En el caso del proveedor de software especializado, es un proveedor con el cual se ha realizado un proceso especial y se ha generado una alianza estratégica, con el fin de que esta relación comercial perdure en el tiempo y ambos se beneficien de la misma.

4.3.1.2 Importancia del sector para los proveedores

El subsector fiduciario no es tan atractivo para algunos proveedores, hay otros sectores económicos que son más rentables y tienen mayor potencial de crecimiento que el fiduciario y son de fácil ingreso.

4.3.1.3 Costo de cambio de los productos del proveedor

El cambio del proveedor especializado genera un alto costo debido a que toda la operatividad, plataformas, bases de datos, programas entre otros, fue diseñada por él y su cambio demanda mucho tiempo, inversión económica, traumatismos, capacitación y entrenamiento, margen de error, adicionalmente el impacto negativo que tendría sobre los clientes debido a posibles incumplimientos, demoras causadas en los procesos de migración de información a otro software.

4.3.1.4 Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor

La posibilidad de integración hacia adelante de los proveedores es muy baja debido a las altas exigencias de capital, la regulación gubernamental y el nivel de experiencia que se requiere para implementar el negocio fiduciario.

4.3.1.5 Rentabilidad del proveedor

Al ser pocos los proveedores de los software especializados en el subsector fiduciario los clientes pagan los precios estipulados por estos por lo tanto los proveedores tienen un amplio margen de ganancia.

Fiduciaria Bogotá, Sede Cali, ha establecido con los proveedores tarifas especiales y acuerdos al servicio que le prestan, no hay un incremento desmesurado de precios en sus productos y servicios, además la inclusión de pólizas de cumplimiento, calidad y sanciones al momento de suscribir el contrato. De esta manera es un gana gana ambas entidades se ven beneficiadas.

4.3.2. Nuevos competidores

En el subsector fiduciario, salvo las exigencias de capital como inversión inicial para la constitución de nuevas fiduciarias, son mínimas, según la normatividad de los entes de control del gobierno nacional y la Superintendencia financiera, basta solo con cumplir el requisito del capital social y los activos de alta liquidez que se debe tener para dar apertura a una fiduciaria y los documentos de ley.

Por lo anterior podemos decir que el subsector fiduciario demanda un alto nivel de inversión requerido, lo que hace que sea muy difícil el ingreso de nuevos competidores a este subsector.

4.3.2.1 Barreras de entrada:

Por ser un subsector de alta especialización de sus productos y servicios el subsector fiduciario cuenta con barreras como estrictas regulaciones gubernamentales, conocimientos del sector financiero y del subsector fiduciario y tecnologías específicas además de un alto requerimiento de inversión como también activos de fácil liquidación.

Porter (2012), manifiesta que en cualquier tipo de mercado existe la posibilidad y facilidad para entrar nuevos competidores, esto permite medir la rentabilidad de un mercado. Esta facilidad o dificultad está determinada por las barreras de entrada de estos nuevos competidores.

4.3.2.2 Posibles entrantes

El subsector fiduciario es muy competido, los competidores entrantes tendrán que diseñar estrategias muy agresivas, competitivas, diseñar productos y servicios diferentes a los ya existentes o tener tarifas diferenciales para poder ganar clientes y posesionarse en el mercado. Adicional a ello, para poder ingresar al subsector fiduciario, basta con tener el capital que exige la Superintendencia Financiera de Colombia.

Actualmente, la mayor parte de las fiduciarias existentes en Colombia, son empresas que han surgido del sector financiero y que hacen parte de los grupos

económicos y empresariales del país, por lo tanto, el capital exigido es de fácil inversión para este grupo de empresarios.

El ingreso de nuevos competidores al subsector fiduciario no está limitado en el país, basta con tener el capital exigido por el gobierno y cumplir con los requisitos legales para establecer una entidad fiduciaria.

4.3.2.3 Economías de escala:

El negocio fiduciario es una economía de escala dado que se requiere un alto nivel de ventas para cubrir el costo de una alta inversión de capital, según lo establece la normatividad para la creación de una fiduciaria y demás costos fijos, tales como arrendamientos, servicios públicos, soporte tecnológico etc.

4.2.3.4 Diferenciación del producto.

Existe diferenciación del producto de Fiduciaria Bogotá sede Cali, que se ha logrado gracias al posicionamiento de la marca de sus productos, estos son ampliamente reconocidos por un gran número de clientes. De presentarse un nuevo competidor, deberá hacer una alta inversión en publicidad para lograr posicionar sus productos fiduciarios.

4.2.3.5 costos de cambio para el comprador

Los clientes de Fiduciaria Bogotá sede Cali, tienen algunos costos para realizar cambio de fiduciaria: algunas inversiones en fondos de inversión colectiva (FICS) tienen pactos de permanencia, su liquidación anticipada implica sanciones; sin embargo varios fondos de inversión son a la vista y no implica costo al retirarse y trasladar la inversión a otra fiduciaria. Los contratos de fiducia mercantil y de encargo fiduciario generalmente implican el pago de sanciones por terminación unilateral.

4.2.3.6 Acceso a canales de distribución

El acceso a canales de distribución es relativamente fácil, pero tienen ventaja las fiduciarias filiales de bancos por el bajo costo de uso de los canales de la Matriz y la sinergia comercial.

4.3.2.7 Acceso a tecnologías de punta:

Fiduciaria Bogotá, Sede Cali, está trabajando en la incorporación de tecnología de punta en software y hardware, como también en plataformas tecnológicas que le permitan estar a la vanguardia de la competencia y de los mercados globales, así mismo beneficiar a sus clientes con productos y servicios en línea y en tiempo real.

Además, en los estudios de mercado, benchmarking, ha demostrado la necesidad que tiene la entidad de estar a la vanguardia de estas tecnologías e innovación. Esto implica que un nuevo competidor tiene un gran reto en materia de tecnología para lograr ser competitivo.

4.3.2.8 Protección gubernamental

La normatividad vigente de cierta manera protege el mercado fiduciario, ya que ha establecido una inversión de capital mínimo exigible para la constitución de una fiduciaria además del cumplimiento de la normatividad adicional de la Superintendencia Financiera, entidad que ejerce la supervisión y control.

4.3.2.9 Efecto de la curva de experiencia

El talento humano que labora en Fiduciaria Bogotá, Sede Cali, cuenta con el profesionalismo, la experiencia y lo más importante con el conocimiento del subsector fiduciario. Los procesos están diseñados para ser lo más eficientes y eficaces posibles, entregando al cliente productos de la mejor calidad a un precio muy competitivo. Esto implica que un nuevo competidor tendría que enfrentar muchas dificultades en este sentido para lograr ser competitivo.

4.3.2.10 Reacción esperada:

El ingreso de nuevos competidores genera incertidumbre por su modelo organizacional y la prestación del servicio fiduciario, por lo tanto Fiduciaria Bogotá Sede Cali, está a la expectativa de este nuevo competidor y se prepara para poder contrarrestar la amenaza.

4.3.3 Poder de negociación de los clientes

Fiduciaria Bogotá, Sede Cali, atiende varios segmentos de compradores: masivo, preferente, pyme, empresarial y oficial. El segmento masivo corresponde a la masa de personas naturales, generalmente tienen inversiones pequeñas en fondos de inversión colectiva que administra la fiduciaria, su poder

de negociación es bajo debido a que no son compradores importantes por el tamaño de sus recursos, y porque el dejar de comprar el producto no tiene gran impacto para la fiduciaria. Los otros segmentos mencionados tienen un cierto poder de negociación, siendo más marcado en los segmentos empresarial y oficial, estos pueden imponer algunas condiciones en la prestación del servicio o forzar a que los precios estándar se modifiquen a la baja para lograr establecer la relación comercial.

4.3.3.1 Número de compradores importantes

Con respecto al segmento preferente, pyme, empresarial y oficial, son clientes con un considerable poder de negociación dada su importancia como compradores del servicio que ofrece Fiduciaria Bogotá Sede Cali, la pérdida de uno de estos clientes tiene un gran impacto en los ingresos que percibe la fiduciaria, por lo tanto esto puede imponerse para obtener los servicios fiduciarios a costos más bajos, a que se les reconozca una mayor rentabilidad por sus inversiones etc.

Fiduciaria Bogotá Sede Cali, tiene para los distintos segmentos rentabilidades diferenciadas en sus fondos de inversión colectiva, de acuerdo a los montos de inversión de los clientes.

4.3.3.2 Posibilidad de integración hacia atrás del comprador

La posibilidad de una integración hacia atrás del comprador es muy baja debido a las altas exigencias de capital, la regulación gubernamental y el nivel de experiencia que se requiere para implementar el negocio fiduciario.

4.3.3.3. Rentabilidad del comprador

Los compradores de Fiduciaria Bogotá Sede Cali, son muy sensibles al precio, hay sectores en los cuales el precio es de vital importancia y ante cualquier cambio o demanda en el mismo inmediatamente reaccionan.

La rentabilidad para el comprador es buena, hay productos en los cuales la tasa de administración está por encima que la del mercado, además ofrece tasas diferenciales cuando los clientes son muy representativos para la fiduciaria.

4.3.4 Productos sustitutivos

4.3.4.1 Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo

Algunos de los productos que ofrece Fiduciaria Bogotá Sede Cali, tiene sustitutivos: los fondos de inversión colectiva (FIC) donde las personas y empresas depositan sus excedentes de liquidez o ahorros, pueden ser fácilmente sustituidos por productos bancarios como cuentas de ahorro y CDT's principalmente, también, en menor grado pueden ser sustituidos por fondos de pensiones voluntarias que administran las compañías de pensiones y cesantías. Los productos sustitutos generan una amenaza para la empresa, ya que se presenta deserción de clientes y por ende de ingresos.

En el segmento masivo los productos sustitutivos no son tan fuertes porque tienen costos para el cliente, tal como cuotas de manejo de cuenta de ahorros, cobros por consignación nacional, comisiones por dispersiones, etc, estos los puede evitar si realiza su inversión en FIC; sin embargo para el segmento preferente, pyme, empresarial y oficial, los bancos hacen excepciones y ofrecen sus productos sin costos para el cliente y con rentabilidades superiores que las del segmento masivo.

4.3.4.2 Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustitutivo

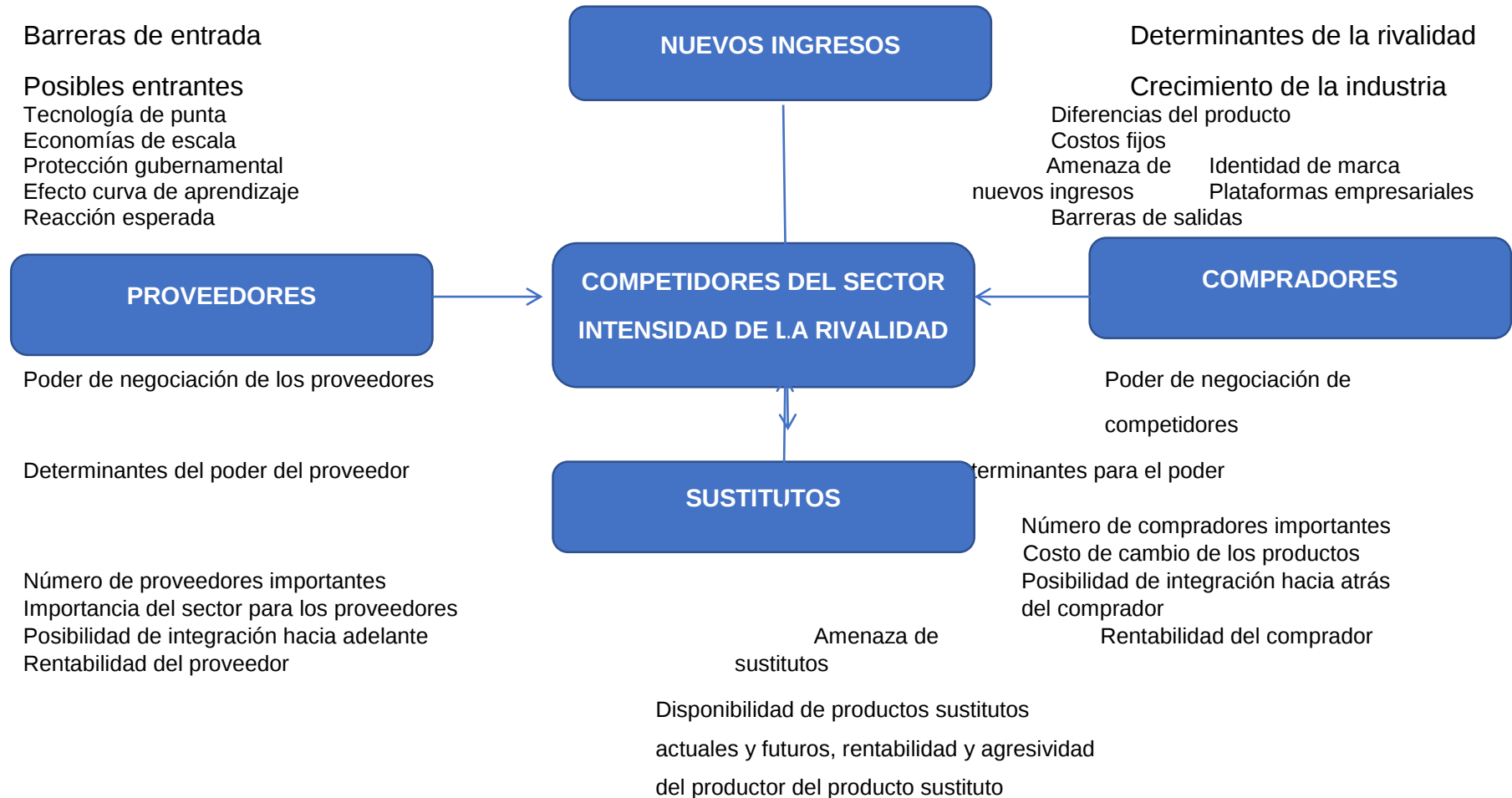
La agresividad del productor del producto sustitutivo es fuerte y ha penetrado nichos de mercado en los cuales Fiduciaria Bogotá Sede Cali, tiene presencia, como también alianzas con el sector público-privado.

El algunas ocasiones el producto sustituto tiene igual o mejor rentabilidad que los productos que ofrece Fiduciaria Bogotá, sede Cali, esto lo hace el productor con el fin de captar clientes.

Cada vez más, se siente la agresividad de la competencia, los cuales continuamente están renovando sus portafolios de servicios, ingresando a nuevos nichos de mercado, innovación en procesos, en herramientas tecnológicas como también plataformas y procesos en línea que llama la atención de los clientes.

En la competencia existen entidades que son autónomas en la toma de decisión y en la negociación en tiempo real de las tasas y tarifas de administración para los clientes, Fiduciaria Bogotá Sede Cali, depende del nivel central para tomar ciertas decisiones que exigen los clientes en una negociación de alto impacto para la compañía.

Figura 3. El sector competitivo



Fuente: Michael Porter en Competitividad internacional de las regiones, Millán F. (1994)

Tabla 15. Análisis Estructural del Sector

			REPULSION		NEUTRO	ATRACCIÓN		
			ALTA	MEDIA		MEDIA	ALTA	
Barreras de entrada	Posibles entrantes	Baja			X			
	Tecnología de punta	Alta					X	
	Economías escala	Media					X	
	Protección gubernamental	Alta			X			
	Efecto curva de aprendizaje	Baja		X				
Barreras de salida	Reacción esperada	Media		X				
	Costo de salida	Baja			X			
	Restricciones gubernamentales	Alta		X				
Rivalidad entre competidores	Especialización de activos	Media				X		
	Crecimiento de la industria	Media					X	
	Diferencias del producto	Baja				X		
	Costos fijos	Media					X	
	Identidad de marca	Alta					X	
	Plataformas empresariales	Alta				X		
Poder de los clientes	Número de compradores importantes	Alta				X		
	Posibilidad de integración hacia atrás del comprador	Baja				X		
Poder de los proveedores	Rentabilidad del comprador	Media					X	
	Número de proveedores importantes	Baja				X		
	Importancia del sector para los proveedores	Baja				X		
	Costo de cambio de los productos del proveedor	Alta	X					
	Posibilidad de integración hacia delante	Baja				X		
	Rentabilidad del proveedor	Alta				X		
Productos sustitutos	Disponibilidad de productos sustitutos actuales y futuros	Baja					X	
	Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustituto	Baja				X		
Perfil Numerico (SUMA)			1	3	3	10	7	

Fuente: Los autores, a partir del modelo propuesto por Betancourt Benjamín, Análisis Sectorial y Competitividad, 2017

5 BENCHMARKING

Betancourt (2013), hace referencia a que el Benchmarking o referenciación, es un proceso o análisis por comparación que permite analizar a la organización en su desempeño, comparándola y referenciándola con otras empresas de su misma actividad o más específicamente con la competencia.

Por consiguiente, se seleccionó un grupo de fiduciarias ubicadas en Cali y que cuentan con reconocimiento y amplia experiencia en el sector; básicamente son la competencia directa de Fiduciaria Bogotá Sede Cali, se tomó como referentes para ser comparadas con Fiduciaria Bogotá Sede Cali, donde identificaremos sus factores claves de éxito.

Estas fiduciarias están debidamente autorizadas por los entes gubernamentales y se rigen por el marco regulatorio de las entidades de servicios financieros, por el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (EOSF), la normatividad del Código de Comercio, en el cual se reconoce la fiducia mercantil como negocio jurídico (Artículo 1226) y está debidamente aprobada por la Superintendencia Financiera de Colombia y cumple con todos los requisitos de ley para desarrollar su actividad económica en el sector fiduciario.

5.1 PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS A COMPARAR

5.1.1. FIDUCIARIA BANCOLOMBIA-FIDUCOLOMBIA

Inicia su actividad económica a partir de una serie de fusiones con otras fiduciarias. En 1995 se fusiona con la Fiduciaria del BIC (FIDUBIC) y con Fiduciaria Suramericana (SUFIDUCIA), en 1998 la filial del Banco de Colombia (FIDUCOLOMBIA), se fusionó con Fiduciaria Suramericana y con BIC S.A. (SUFIBIC). Lo anterior permitió aumentar la competitividad al ofrecer una gama de productos más amplia y obtener mayores economías de escala.

En 2005, FIDUCOLOMBIA S.A absorbió a Fiduciaria Corfinsura S.A. permitiendo esta fusión incrementar el tamaño de la fiduciaria, consolidando así el liderazgo de la organización Bancolombia en el sector. En el 2006, la sociedad cambió su denominación a Fiduciaria Bancolombia S.A., nombre que conserva actualmente, cuenta con el respaldo del grupo Bancolombia.

La fiduciaria forma parte del grupo Bancolombia, el cual es su accionista principal con una participación del 94,97%, seguido por la Banca de Inversión Bancolombia con 3,47%. Para Bancolombia, la fiduciaria es una parte

fundamental para sus operaciones ya que a través de esta expande su portafolio de productos, por lo cual la compañía cuenta con el apoyo y respaldo patrimonial del banco y se beneficia de las sinergias comerciales, tecnológicas y de gestión de riesgos.

De igual forma, la unión con el grupo a todo nivel organizacional permite brindar servicios integrales a sus clientes. Esto es a través de diferentes productos y servicios complementarios que el grupo ofrece. La fiduciaria cuenta con la red y la fuerza comercial del banco para referenciar sus productos, complementar sus estudios económicos y optimizar sus operaciones al ser uno de los usuarios del centro de servicios compartidos de Bancolombia.

Con más de 20 años de experiencia en el sector fiduciario, ha logrado posesionarse y ubicarse como la fiduciaria líder del mercado colombiano, adicionalmente, con el fin de participar de manera directa en el mercado internacional, en el 2008, constituyó en Perú la filial FiduPerú con una participación del 99.56%, orientada a brindar servicios fiduciarios de excelente calidad a los diversos segmentos de clientes, tanto del sector privado como público, con una gran variedad de productos que incluyen cuentas de mercados monetarios, fondos de inversión y pensiones, fondos de capital privado, pagos fiduciarios, entre otros.

Fiduciaria Bancolombia, tiene sedes en ciudades como Bogotá, Barranquilla, Cartagena, Cali, Medellín, Pereira.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Fondos de inversión colectiva
- Fondos de capital privado
- Portafolios delegados
- Negocios fiduciarios

5.1.2. FIDUCIARIA DE OCCIDENTE

Fiduciaria de Occidente, fue fundada en 1991, es una de las filiales del Banco de Occidente, el cual participa con 94,97%, generando sinergias comerciales, a través de un modelo de integración entre el banco y la fiduciaria, además de tener ventas cruzadas y hacer uso de la fuerza comercial y la red de oficinas del banco perteneciente al Grupo Aval.

Ofrece una oferta amplia de alternativas de inversión, que incluyen fondos de inversión colectiva para distintos perfiles de riesgo, fondos de capital privado, la administración de pasivos pensionales y portafolios individuales de inversión y

productos de fiducia estructurada y con reconocimiento en el mercado. Tiene el respaldo del Banco de Occidente S.A., miembro del Grupo Aval, hace presencia a nivel nacional con sedes en Bogotá, Medellín, Manizales, Cali, Bucaramanga, Santa marta, Montería, Pereira, Armenia, Cartagena, Barranquilla.

Está debidamente aprobada por la Superintendencia Financiera de Colombia y cumple con todos los requisitos de ley para desarrollar su actividad económica en el sub sector fiduciario.

5.1.2.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Fiduciaria de Inversión
- Fiduciaria de Administración
- Fiduciaria de Garantía
- Fiduciaria Inmobiliaria

5.1.3. ALIANZA FIDUCIARIA

Alianza Fiduciaria es una sociedad anónima de carácter privado con más de treinta años de experiencia en el mercado, constituida en 1986, vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, hace parte de la Organización Delima, símbolo de solidez y confianza en Colombia y Latinoamérica.

En el año 2014, Alianza Fiduciaria se fortalece con la llegada de Advent International como socio estratégico de la entidad. Advent, es uno de los fondos de capital privado más grandes a nivel internacional.

En el último año, Alianza Valores pasó a representar el 12,74% de la propiedad accionaria de la Fiduciaria, producto de la capitalización realizada, en agosto de 2017, por \$10.000 millones. No obstante, la Organización Delima y el Fondo de Capital Privado Advent International, mantienen, directa e indirectamente, participaciones que suman el 50% cada una.

La entidad, está liderada por la Junta Directiva, máximo órgano administrativo y de control, conformado por seis miembros principales, con sus respectivos suplentes. De estos, cuatro son independientes y designados por la Asamblea General de Accionistas y ocho representan a la Organización Delima S.A. y al FCP Advent International, con cuatro cada uno.

Se destaca como la fiduciaria independiente más grande del mercado, esto significa que esta fiduciaria no cuenta con el respaldo de ninguna entidad bancaria para desarrollar su objeto social.

Su principal activo es el talento humano, caracterizado por tener una amplia trayectoria y experiencia en el subsector fiduciario, son un grupo de profesionales multidisciplinario enfocados a ofrecer calidad en la estructuración de negocios y su gestión posterior. El buen servicio al cliente es uno de los pilares de esta entidad.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Fondos de Inversión colectiva
- Fondos de pensiones voluntarias
- Fondos de capital privado
- Fideicomiso de garantías
- Fideicomiso de administración
- Fideicomiso publico
- Fideicomiso inmobiliario
- Mercado de capitales

5.2. FACTORES CLAVES DE ÉXITO – F.C.E REFERENCIACIÓN

Para la realización de los factores claves de éxito, se toma como base las empresas competidoras de Fiduciaria Bogotá Sede Cali, las cuales tienen buen posicionamiento en el mercado fiduciario de la ciudad de Cali.

La realización de esta matriz se hace con base a la forma propuesta por Benjamín Betancourt, Direccionamiento estratégico de las organizaciones deportivas, 2013 .²⁹

FACTORES CLAVES DE ÉXITO-F.C.E. REFERENCIACIÓN
1. Portafolio de servicios
2. Desarrollo tecnológico
3. Capacidad de negociación de comisiones
4. Procesos ágiles y oportunos
5. Talento humano competente
6. Escuchar al cliente

²⁹ ibíd. pág. 43

7. Capacidad de toma de decisiones
8. Cultura de mejoramiento continuo
9. Calidad del servicio
10. Comunicación con el cliente

5.3 PERFIL COMPETITIVO

Una vez analizados los factores claves de éxito, se procedió a efectuar la matriz de perfil competitivo, presentado en la tabla 16. Para proceder al desarrollo de esta matriz damos una explicación breve y concisa de cada uno de los aspectos que la conforman: Los factores clave de éxito FCE, los ubicamos en la primera columna de la matriz.

En la columna –peso- registramos los pesos de cada factor, este cálculo se hizo según la importancia de cada uno de los FCE, sobre los demás, esta valoración la colocamos en decimales y la sumatoria debe dar 100%, la columna siguiente es la misma de valor, pero indicada en enteros la sumatoria debe ser uno (1).

A continuación analizaremos los competidores de Fiduciaria Bogotá Sede Cali:

El primer competidor es el líder en el mercado, para ello vamos a calificar los FCE, con un rango de calificación de 1 a 4, siendo 1, la peor calificación y 4 la mejor, indicando esta calificación que la empresa es fuerte en este FCE, esta calificación la ubicamos en la columna valor.

La columna -valor sopesado- se calculó multiplicando la columna de peso-valor en decimales por la calificación del FCE, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 16. Matriz de Perfil Competitivo

Factores clave de éxito	Peso		FIDUBOGOTA		"FIDUCOLOMBIA"		"FIDUOCCIDENTE"		"ALIANZA FIDUCIARIA"	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Portafolio de servicios	3%	0,03	4	0,12	4	0,12	2	0,06	3	0,09
Desarrollo tecnologico	10%	0,1	2	0,2	4	0,4	2	0,2	2	0,2
capacidad de negociacion de comisiones	15%	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45
procesos agiles y oportunos	11%	0,11	2	0,22	3	0,33	2	0,22	3	0,33
Talento humano competente	13%	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,52
escuchar al cliente	14%	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56	4	0,56
capacidad de toma de decisiones	9%	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	4	0,36
cultura de mejoramiento continuo	6%	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18
calidad del servicio	3%	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09	3	0,09
Comunicación con el cliente	4%	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12
rentabilidad de las inversiones	12%	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48
TOTALES	100%	1		3,45		3,7		3,15		3,38

Fuente: Los autores, a partir del modelo de David (1995)

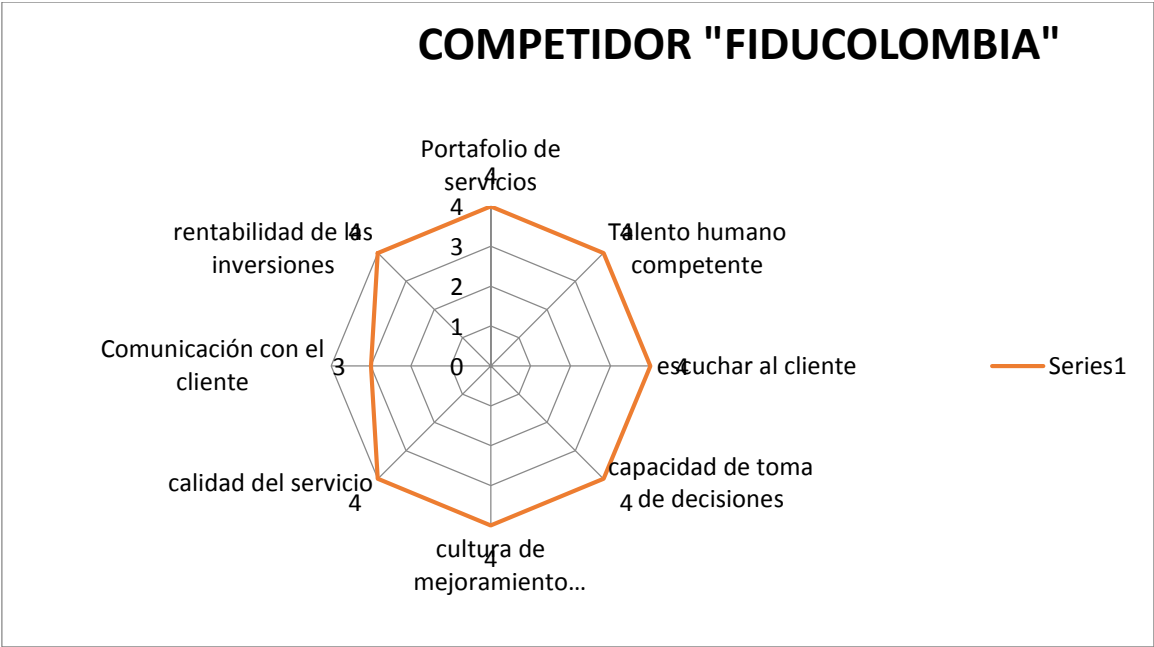
Como se puede observar en la matriz de perfil competitivo (tabla 16), el resultado obtenido a través de esta, indica que la entidad con más factores claves de éxito FCE- es FIDUCOLOMBIA, con una calificación en el valor sopesado total de 3.7, por lo tanto es la fiduciaria líder en este sector ocupando el primer lugar, en segundo lugar se encuentra Fiduciaria Bogotá Sede Cali, con una calificación de 3,45, en tercer lugar se ubica Alianza Fiduciaria con una calificación de 3,38 y en cuarto lugar Fiduciaria Occidente con una calificación de 3,15 siendo esta la entidad con mayores desventajas con relación a las demás.

5.3.1 RADARES DE COMPARACIÓN

A continuación, se presenta el radar de las entidades fiduciarias las cuales fueron analizadas con Fiduciaria Bogotá Sede Cali, en ellos se identificaron tanto el valor como el valor sopesado con el objetivo de identificar los factores claves de éxito FCE, de cada entidad.

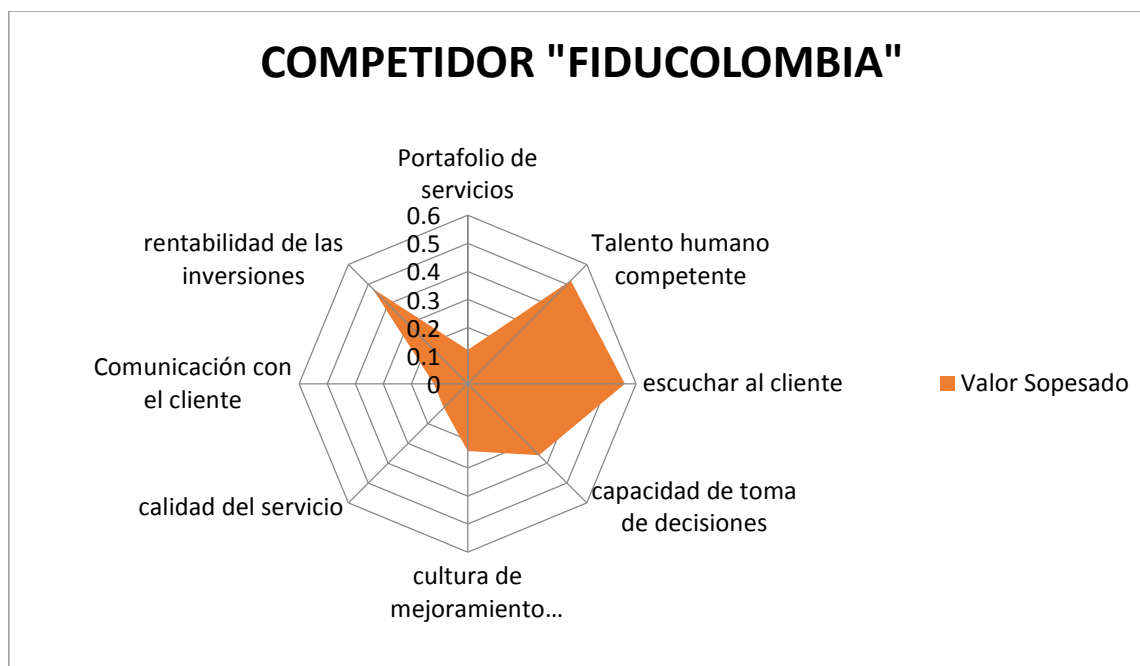
5.3.1.1 FIDUCOLOMBIA

Gráfico 17. Perfil Competitivo de FIDUCOLOMBIA (Radar de valor)



Fuente: Tabla 16

Gráfico 18 Perfil Competitivo de FIDUCOLOMBIA (Radar de valor sopesado)



Fuente: Tabla 16

Según la matriz de perfil competitivo y gracias a las entrevistas con los Delphis y a información suministrada por las entidades pudimos obtener los siguientes resultados.

Realizando un análisis de los factores claves de éxito FCE, de FIDUCOLOMBIA, han sido calificados en su gran mayoría como excelente; se caracteriza por ser la entidad líder en el mercado fiduciario, su fortaleza competitiva se basa en su portafolio de servicios diversificada y a su integración con el grupo Bancolombia, esto le ha permitido a FIDUCOLOMBIA tener un mayor número de clientes con relación a su competencia más cercana, una de sus grandes fortalezas es la presencia a nivel nacional en las principales ciudades del país como también en municipios aledaños a estas, lo que permite ingresar a estos nichos de mercado a los cuales a otras fiduciarias se les dificulta llegar.

Los Delphis manifiestan que FIDUCOLOMBIA tiene buenas prácticas en el desarrollo de su actividad económica, estrategias comerciales y de potencialización de sus clientes como también crecimiento en el mercado, su portafolio de servicios y la innovación en sus procesos a nivel tecnológico, incorporación de plataformas virtuales, en línea y móviles han hecho que esta entidad sea líder del sector, esta misma percepción la tienen sus clientes.

Uno de sus factores claves de éxito FCE-, más relevantes y que más ha posicionado a FIDUCOLOMBIA es la escucha a los clientes y el talento humano competitivo orientado a la vocación del servicio, estas herramientas han permitido un mayor acercamiento a los clientes y generar estrategias de acompañamiento a los mismos, manteniendo un contacto constante con ellos, conociendo cuáles son sus necesidades y poderlas satisfacer diseñando productos y servicios acorde a los requerimientos de los ellos.

Su desarrollo tecnológico lo ha construido con base a la interacción con el grupo Bancolombia, especialmente con la banca, desde una óptica de la prestación de servicios financieros, Fiduciaria Bancolombia es apoyado comercial y operativamente por Bancolombia a través del centro de servicios compartidos y hace uso de sus plataformas virtuales y tecnológicas.

FIDUCOLOMBIA, cuenta con una estructura organizacional fuerte de control de riesgos, metodologías y herramientas tecnológicas robustas que le permiten tecnológicamente la administración de los riesgos.

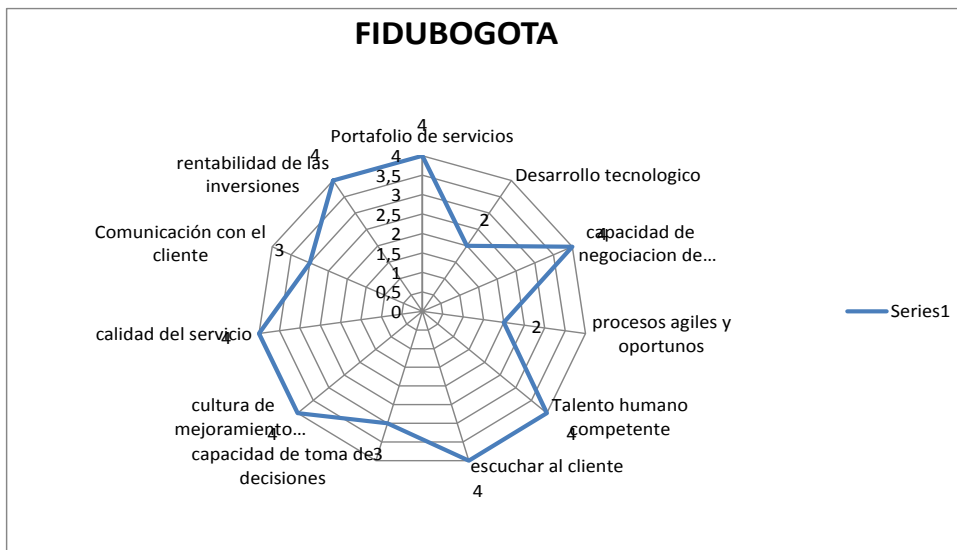
El factor clave de éxito FCE, de esta entidad es el excelente desempeño financiero acompañado de la capacidad de negociación con los clientes y a la generación de constituir negocios nuevos, la oportunidad de expansión permanente de su mercado a través de la sinergia con el Bancolombia le permite posesionarse cada vez más en este sector económico.

Como FCE, negativos, se encontró con calificación de 3.0 puntos la comunicación directa con los clientes, esta es la queja constante que la fiduciaria recibe a través de sus distintos canales de comunicación escrita.

5.3.1.3 FIDUCIARIA BOGOTÁ, SEDE CALI

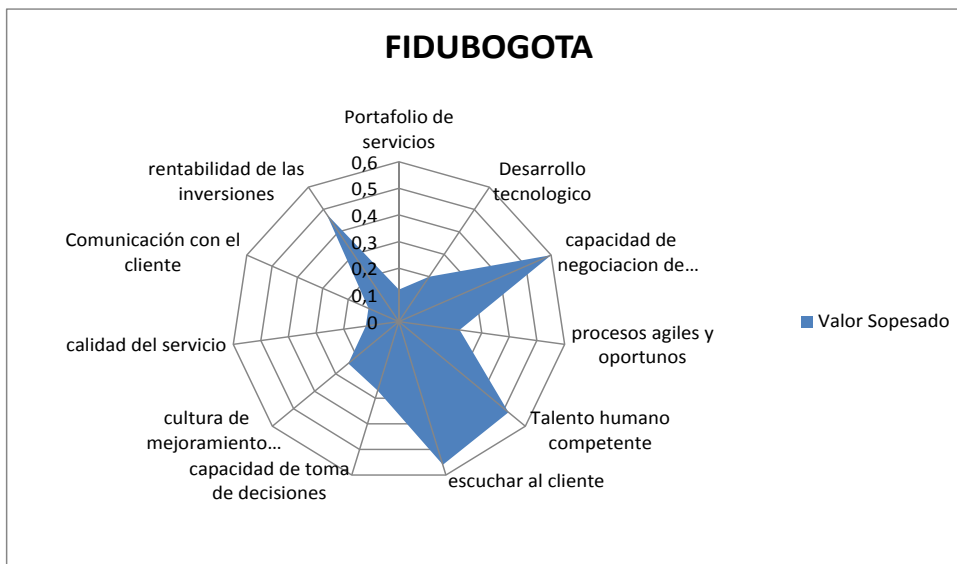
La fiduciaria ocupa el segundo lugar con relación a la calificación de los FCE, en su gran mayoría sus FCE, fueron calificados con 4.0 puntos, lo que significa que la entidad está desarrollando su objeto social de manera acertada.

Gráfico 19. Perfil Competitivo de Fiduciaria Bogotá, Sede Cali (Radar de valor)



Fuente: Tabla 16

Gráfico 20. Perfil Competitivo de Fiduciaria Bogotá, Sede Cali (Radar de valor sopesado)



Fuente: Tabla 16

Fiduciaria Bogotá Sede Cali, es la entidad que sigue al líder del sector, destacando FCE, como su portafolio de servicios, capacidad de negociación con sus clientes y

lo más importante es su cultura orientada al mejoramiento continuo y a la escucha y al servicio al cliente.

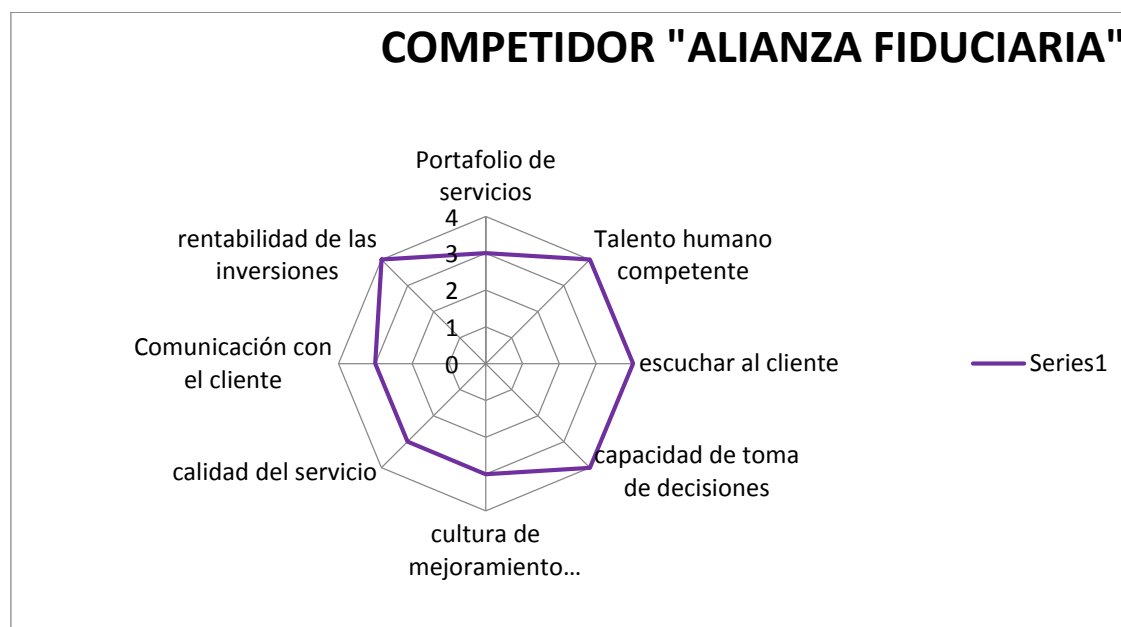
Sus FCE, peor calificados fueron desarrollo tecnológico, procesos ágiles y oportunos y capacidad en la toma de decisiones, aspectos en los cuales Fiduciaria Bogotá sede Cali, viene trabajando para poder mejorar y superar a la competencia.

Su desarrollo tecnológico ha sido poco ágil debido a la incorporación de todos los procesos a través de plataformas virtuales, procesos en red, redes móviles, etc, desventaja que ha aprovechado la competencia para posesionarse en el mercado.

Con relación a la toma de decisiones Fiduciaria Bogotá sede Cali, depende del nivel central, que está ubicado en la ciudad de Bogotá, lo que en ocasiones dificulta o retrasa las negociaciones en tiempo real con clientes estratégicos.

5.3.1.3 ALIANZA FIDUCIARIA

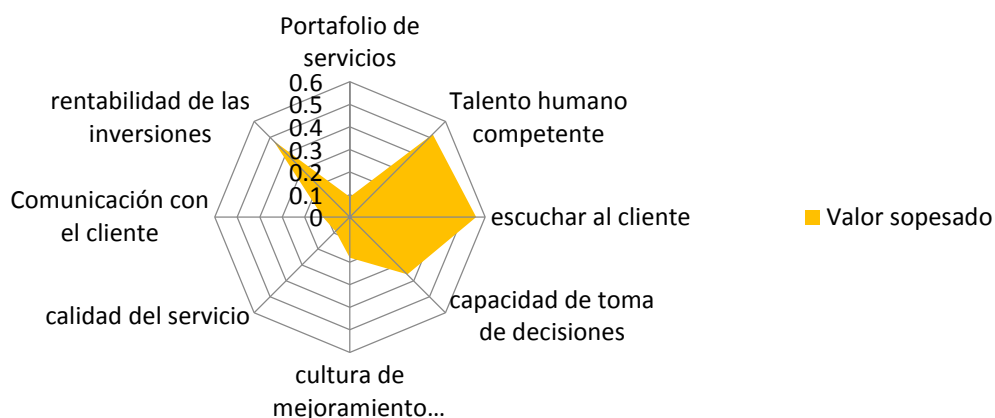
Gráfico 21 Perfil Competitivo de Alianza Fiduciaria (Radar de valor).



Fuente: Tabla 16

Gráfico 22 Perfil Competitivo de Alianza Fiduciaria (Radar de valor sopesado).

COMPETIDOR "ALIANZA FIDUCIARIA"



Fuente: Tabla 16

Nuestra tercera competidora es Alianza Fiduciaria, muestra como Factores Claves de Éxito FCE, rentabilidad de las inversiones, portafolio de servicios, toma de decisiones, escucha al cliente y talento humano.

En este orden de ideas, estos Factores Claves de Éxito FCE, calificados de excelente, le han permitido a la Fiduciaria continuar apalancando el crecimiento del negocio, así como mantener el fortalecimiento de sus relaciones con los clientes (internos y externos).

La relación con los clientes externos ha dado como resultado la potencialización y generación de ingresos en los diferentes productos y servicios y garantiza el mejoramiento continuo de los diferentes procesos de la entidad.

Por ser una fiduciaria independiente al sector bancario, su portafolio de servicios está diseñado y estructurado de manera competitiva permitiendo continuar incrementando su posicionamiento en el mercado.

Actualmente Alianza Fiduciaria, está en un proceso de innovación y estructuración de fondos de inversión, como también segmentando a sus clientes por nichos, perfiles de riesgo, mercados objetivos y niveles patrimoniales.

Su habilidad y estructura de ventas comercial cada vez es más capacitada y especializada, lo que le permite desarrollar un marketing relacional directo con sus

clientes actuales y potenciales, obteniendo como beneficio el crecimiento en activos, ingresos y rentabilidad de sus inversiones.

Su capacidad financiera y rentabilidad de inversiones, ha sido muy bien calificado y reconocida por sus clientes como una ventaja competitiva, esto se da básicamente por el musculo financiero y el respaldo patrimonial otorgado por sus principales accionistas, la cual se evidencia en la disposición de capital para cubrir los requerimientos de la operación y el crecimiento proyectado, esto le permite a la entidad una generación de ingresos y mayor competitividad.

Sus estrategias están encaminadas a la comercialización de su portafolio de productos, fidelizar a sus clientes y a la innovación de los procesos, estos aspectos repercuten positivamente en la fiduciaria y contribuyen a obtener sus objetivos financieros.

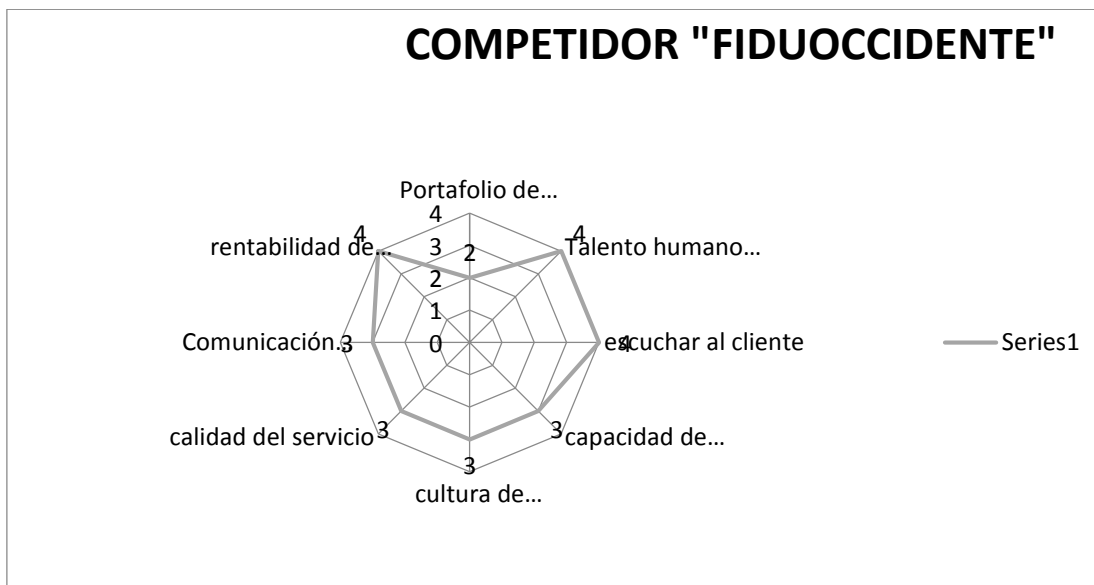
Su talento humano y la toma de decisiones acertada, es parte fundamental de los logros obtenidos por Alianza Fiduciaria, y han sido calificado como FCE, que distingue a esta entidad.

Uno de los FCE, peor calificados y que necesita de un mejoramiento rápido según los Delphis y sus clientes, es la implementación de procesos tecnológicos, algunos de ellos aún se realizan de manera manual, se hace necesaria la innovación tecnológica y manejo de la información vía web y móvil, que contribuyan a generar valor agregado para sus clientes.

Sin embargo, existen algunas oportunidades de mejora encaminadas a reducir la manualidad en algunos controles, implementar una mayor automatización en procesos, e implementar oportunamente los planes de acción establecidos, disponer de los recursos necesarios para ejecutar las inversiones en tecnología e innovación.

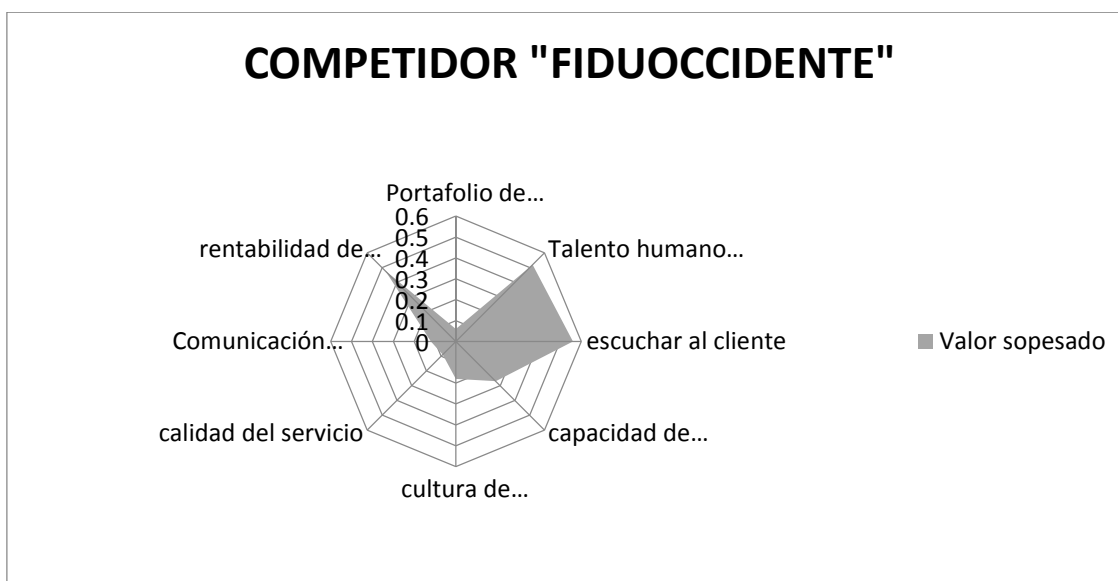
5.3.1.4 FIDUCIARIA OCCIDENTE

Gráfico 23. Perfil Competitivo de Fiduciaria Occidente (Radar de valor).



Fuente: Tabla 16

Gráfico 24 Perfil Competitivo de Fiduciaria Occidente (Radar de valor sopesado).



Fuente: Tabla 16

La Fiduciaria Occidente, ocupó el cuarto lugar, muestra como principales Factores Claves de Éxito-FCE, el atender y escuchar al cliente, su talento humano competitivo, capacidad de negociación y rentabilidad de las inversiones, como también es de vital importancia su experiencia y trayectoria en la prestación del servicio fiduciario con diversos productos fiduciarios y alternativas de inversión.

Fiduciaria Occidente pertenece al Banco Occidente filial del Grupo Aval, esto le ha permitido tener un respaldo económico, músculo financiero y sinergias en materia comercial, operativa y tecnológica, además de contar con mejores prácticas corporativas y presencia en los Comités de Riesgos e Inversiones. Su FCE, es su talento humano competente compuesto por un equipo de humano con formación profesional adecuada y experiencia amplia en el mercado fiduciario.

Fiduciaria Occidente, en los últimos años se ha preocupado por generar productos acordes a las necesidades de sus clientes y del mercado en general, tanto para el sector público como privado, por lo anterior su estrategia de escucha al cliente ha generado como resultados la reestructuración de la Dirección de Mercadeo, en la que se implementó un plan de vinculación con la fuerza comercial del banco. La consolidación de los productos nuevos ofrecidos, el crecimiento de fondos de inversión colectiva y el incremento de la productividad de los canales de venta. Por lo tanto, se visualiza un incremento en la rentabilidad de las inversiones, lo que sugiere un buen desempeño financiero.

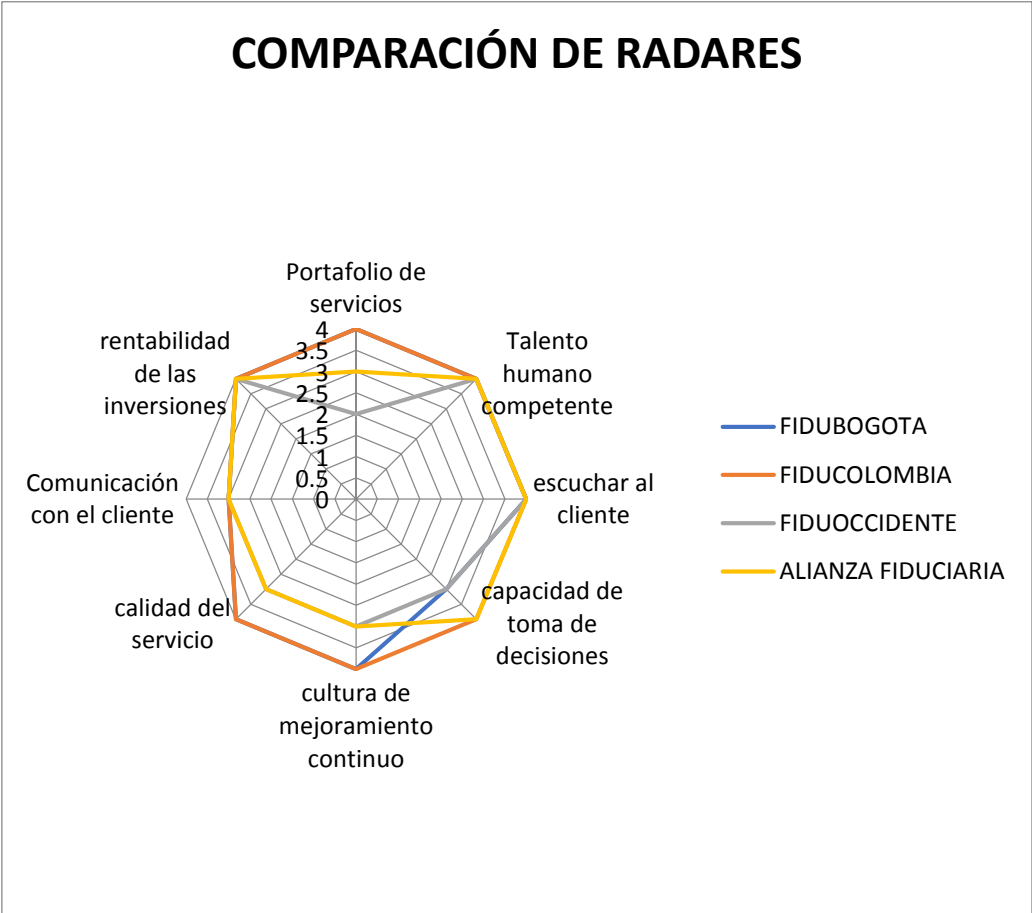
Uno de los factores peor calificado y en el cual los Delphis, han hecho especial énfasis es que Fiduciaria Occidente, aún no cuenta con tecnología de punta en sus procesos, algunos son manuales, lo que genera largo tiempo de respuesta para sus clientes, procesos poco oportunos y ágiles y su portafolio de servicios es deficiente y presenta productos poco atractivos.

La capacidad para la toma de decisiones, cultura de mejoramiento continuo y el servicio al cliente, aun no llegan a su máxima calificación, presentan constantemente carencias lo que redundará en un mal servicio al cliente y quejas constantes de los mismos.

Es de vital importancia que FIDUOCCIDENTE, innove e integre sus aplicativos utilizados en los diferentes procesos y especialmente para la administración de inversiones y los sistemas transaccionales existentes en el país. Esto permitiría

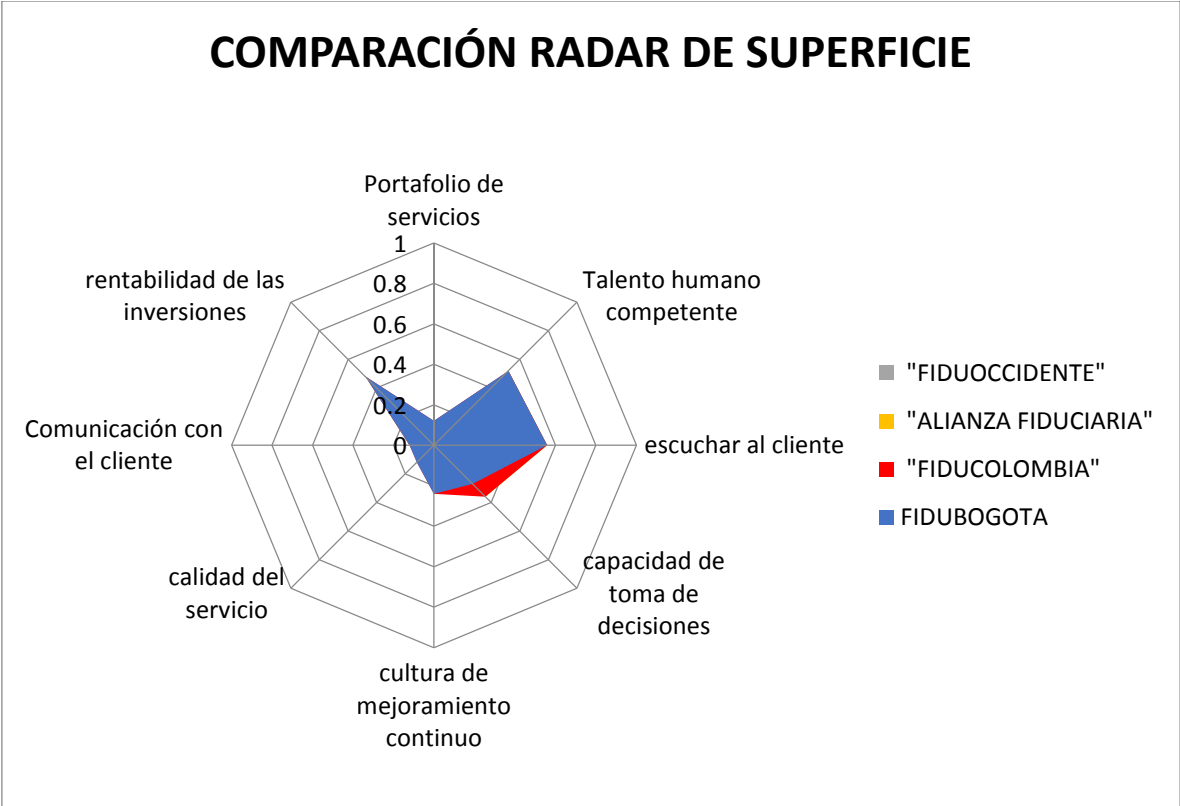
aumentar las transacciones vía internet y móviles como también innovar su portafolio de servicios.

Gráfico 25 Comparación de radares (Radar de valor)



Fuente: Tabla 16

Gráfico 26. Comparación de Radares Superficie (Radar de valor sopesado)



Fuente: Tabla 16

En conclusión, Fiduciaria Bancolombia es la primera fiduciaria del país con una participación de mercado de 15,8%. Ocupa el primer lugar en activos administrados, patrimonio y comisiones. La entidad se beneficia de las sinergias con el Grupo Bancolombia, lo que le permite tener una eficiencia en gastos mayor que su competencia.

Fiduciaria Banco de Bogotá, sede Cali, le sigue a la líder y cuenta con productos y servicios acorde a las necesidades de sus clientes y está a la vanguardia de la competencia.

En sus FCE, relevantes para mejorar según la matriz de perfil competitivo, es el factor tecnológico, aspecto clave para el desarrollo de la actividad comercial de la fiduciaria.

5.4 RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis benchmarking, se ha tomado los factores claves de éxito que tienen calificación más alta que Fiduciaria Bogotá sede Cali, con el fin de que se tengan en cuenta en la definición de estrategias para ser más competitivos en el mercado; estas son:

- Mejorar la implementación de desarrollo tecnológico para ofrecer a los clientes más facilidades y agilidad en el uso de los productos que ofrece Fiduciaria Bogotá, como también para dinamizar los procesos internos, que permita disminuir costos en la medida que se disminuya el riesgo de error operativo y se incrementa la eficiencia.
- Mejorar los procesos, de manera que sean más ágiles y/o dinámicos, sin descuidar las medidas de control, esto permitirá ser más eficaces y eficientes en la prestación del servicio a los clientes, genera un impacto positivo que ayuda a crear relaciones comerciales más sólidas, duraderas y a atraer más clientes.
- Mantener constante atención y escucha de las necesidades de los clientes para poder prestar el servicio que se requiere de la forma más adecuada.
- Mantener interés y estrategias para crear buenos ambientes laborales a fin de tener colaboradores comprometidos con el impulso al desarrollo del negocio; tal como lo plantea Alcaide (2010) no es posible fidelizar clientes sin fidelizar empleados.

6 ANÁLISIS INTERNO FIDUCIARIA BOGOTÁ SEDE CALI

A continuación se presentan las fortalezas y debilidades de Fiduciaria Bogotá, sede Cali, desagregadas a nivel de las principales áreas; se han categorizado como alta (A) media (M) o baja (B) y se ha definido el impacto que tienen para el desarrollo del negocio con las mismas categorías. Finalmente se presenta la evaluación de la situación interna donde se detallan las variables que presentan alto impacto, categorizadas, según corresponda a fortaleza o debilidad, con una sinopsis de su situación actual.

6.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL

La gestión administrativa, en Fiduciaria Bogotá, sede Cali, está a cargo de la directora regional, quien debe asegurar los buenos resultados financieros de la sede; que sea sostenible, rentable y genere valor a los stakeholders. Para esta labor cuenta con un equipo de talento humano calificado; los profesionales contratados son administradores, abogados, contadores públicos, ingenieros industriales, etc. Con amplia experiencia en el negocio fiduciario, con competencias laborales y conocimientos en Tecnologías de la Información y Comunicación Tic's, además de un talento humano no calificado y semicalificado, esta sede tiene un equipo humano de veintidós (22) personas; cuenta también con la infraestructura física, tecnológica, y con el apoyo de otras áreas, desde la dirección central en Bogotá; procesos y procedimientos diseñados para desarrollar el objeto social.

Desde la sede Cali, se atiende clientes de los departamentos Valle, Cauca y Nariño, a quienes se ofrece todo el portafolio de productos y servicios que posee la empresa; se cuenta con el apoyo de áreas ubicadas en la oficina principal en Bogotá, el área contable, marketing, cumplimiento de operaciones solicitadas por el cliente, a nivel local se tiene el apoyo del banco de Bogotá; el área comercial de la fiduciaria está diseñada en función a los segmentos estratégicos del Banco de Bogotá, con el fin de facilitar el desarrollo de negocios conjuntos.

La dirección regional debe implementar las estrategias necesarias, en lineamiento con el plan macro estratégico de la compañía; las políticas y procedimientos son establecidos por la dirección central de Fiduciaria Bogotá con sede en la ciudad de Bogotá, para cumplir las metas y objetivos, contando con la participación de todos

los miembros de la empresa. En la Tabla 17 se presentan las principales debilidades y fortalezas de esta área.

Tabla 17 Fortalezas y Debilidades del área Administrativa

Área de gestión o proceso: Gestión administrativa y gerencial									
VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
Gestión administrativa y gerencial	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa, sinónimo de respaldo y confianza para el cliente	x						x		
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa	x						x		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					x		x		
Estructura organizacional		X					x		
Planeación, comunicación y control	x						x		
Orientación empresarial visión, misión	x							X	
Buenas prácticas de gobierno corporativo y código de ética y conducta, para fortalecer la transparencia a su gestión y limitar la ocurrencia de conflictos de interés.	x						x		
Evaluación de gestión	x							X	
Toma de decisiones					x		x		
Administración del talento humano	x						x		
Estilo de dirección	x							X	
Liderazgo	x							x	

Fuente: Los autores, a partir del modelo propuesto por Betancourt, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas, 2013

6.2 ÁREA COMERCIAL

El área comercial es la encargada de vender los productos fiduciarios: fiducia de administración y fondos de inversión colectiva. Fiduciaria Bogotá sede Cali, tiene un equipo comercial conformado por once funcionarios, que cuentan con amplia experiencia en fiducia, formación académica profesional y certificación del autorregulados del mercado de valores (AMV) que los habilita para ejercer sus actividades. El trabajo de este equipo es fundamental para el crecimiento y continuidad de negocio, porque contribuye a incrementar los ingresos y utilidades de la empresa.

Este equipo comercial de la sede Cali, debe cumplir con unas metas de ventas que se define de la mano con la dirección central en Bogotá, con base en los logros que se han obtenido en materia comercial, las metas generales de la empresa, y la evaluación del entorno económico. Cada funcionario del equipo comercial queda comprometido con el logro de una meta individual de ventas, contribuyendo de esta manera al logro de los objetivos de la regional y a las metas organizacionales a nivel nacional.

Una de las principales estrategias que ha adoptado Fiduciaria Bogotá sede Cali, es alinear su fuerza comercial con la del Banco de Bogotá con el fin de lograr asociación para vender los productos de las dos empresas a los mismos clientes; para la fiduciaria este hecho es importante porque se logra usar la red de oficinas del Banco de Bogotá para llegar a un gran número de clientes y facilitar la atención a los mismos; cualquier persona puede aperturar un fondo de inversión colectiva (FIC), hacer un retiro o adición a un FIC, que ofrece Fiduciaria Bogotá Sede Cali, en cualquier oficina del Banco de Bogotá.

Cada semana el equipo comercial se reúne, con el liderazgo de la directora regional para hacer seguimiento al cumplimiento de la meta establecida, hablar de la experiencia de venta, colaboración en la implementación de estrategias efectivas de venta para lograr alcanzar la meta. En la tabla No. 18, se presentan las principales debilidades y fortalezas de esta área.

Tabla 18. Fortalezas y Debilidades del área Comercial

Área de gestión o proceso: Comercial									
VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
Comercial	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Evaluación y pronóstico del medio.	x						x		
Agresividad para enfrentar a la competencia.	x						x		
Evaluación de gestión	x							X	
Habilidad comercial	x						x		
Control y seguimiento al cumplimiento de metas	x						x		

Fuente: Los autores, a partir del modelo propuesto por Betancourt, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas, 2013

6.3 MARKETING Y COMPETITIVIDAD

El área de marketing y competitividad se encarga del análisis del mercado de clientes y sus necesidades garantizando que se ofrezcan productos que satisfagan las expectativas de los mismos, de esta manera se logran estar en sintonía con el mercado.

En Fiduciaria Bogotá sede Cali, se recibe el apoyo del área de marketing y competitividad desde la dirección central en Bogotá. Hay una constante interacción a fin de lograr el objetivo antes mencionado, garantizando que se ofrezca a los clientes de la sede Cali y su zona de influencia (Valle, Cauca y Nariño) productos que satisfagan sus necesidades; si es necesario se realizan ajustes a los productos existentes o se crean nuevos productos. En la tabla No.19 se presentan las principales debilidades y fortalezas de esta área.

Tabla 19 Fortalezas y Debilidades del área Marketing y Competitividad

Área de gestión o proceso: Marketing y competitividad									
VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
Marketing y competitividad	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Poder de negociación con la mayoría de los clientes	X						x		
Amenaza de empresas entrantes					x			X	
Inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos						x	x		
Curva de aprendizaje y experiencia Know How.		x					x		
Marketing relacional	X						x		
Publicidad					x		x		

Fuente: Los autores, a partir del modelo propuesto por Betancourt, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas, 2013

6.4 FINANZAS

El área financiera se encarga de capturar, clasificar, ordenar la información de los hechos económicos de la empresa con el fin de producir información que permita hacer el seguimiento al desempeño financiero, es decir producir información de ventas, rentabilidad, gastos, costos, usos de los recursos, valor económico de la empresa, utilidades etc., esta información se usa para la planeación financiera en pro de producir resultados que generen valor para los stakeholders. Esta área se encarga también de llevar la contabilidad independiente para cada uno de los fideicomisos, esa información se presenta de forma mensual o con otra periodicidad acordada, al fideicomitente.

El área financiera está ubicada en la dirección central en Bogotá, desde allá mantiene constante interacción y disposición con la sede Cali, para apoyar en las consultas que se les efectúe, en recolectar los datos que se produce en la sede Cali, en presentar información consolidada y desagregada para el caso de la sede Cali y demás sedes de la empresa. En la tabla número 20 se presentan las principales debilidades y fortalezas de esta área.

Tabla 20. Fortalezas y Debilidades del área Finanzas

Área de gestión o proceso: Finanzas									
VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad de apalancamiento financiero, liquidez, rentabilidad y generación de valor	x						x		
Planeación financiera	x						x		
Habilidad para competir con precios						x		x	
Estabilidad de costos	x						x		
Respaldo patrimonial	x						x		

Fuente: Los autores, a partir del modelo propuesto por Betancourt, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas, 2013

6.5 ÁREA DE GESTIÓN FIDUCIARIA Y OPERACIONES

Esta área, se encarga de la administración de los fideicomisos, consistente en recibir del fideicomitente los activos denominados bien fideicomitado, con el fin de invertirlos y/o administrarlos y realizar ciertas actividades acordadas con el fideicomitente; estas actividades pueden ser de diversa índole: realizar pagos para el desarrollo de un proyecto del fideicomitente, pagar créditos a favor del acreedor vinculado etc. En muchos casos la constitución de un fideicomiso es exigida por la ley con el fin de dar transparencia al desarrollo de proyectos, en otros casos con el fin de servir de garantía en operaciones de crédito, etc.

En fiduciaria Bogotá sede Cali, hay seis funcionarios encargados de la administración de fideicomisos; cuatro se encargan de los fideicomisos inmobiliarios, dos de los fideicomisos públicos y uno de fideicomisos privados. Esta división corresponde a la segmentación del mercado y especialización en la atención de los diversos clientes.

De la mano con el área de gestión fiduciaria trabajan otras áreas de apoyo, tales como, contabilidad, tecnología, operaciones etc. El área de operaciones es quizá la

que tiene más impacto en la atención a los clientes. Esta se encarga de realizar las operaciones que ordenen los clientes de Fiduciaria Bogotá, Sede Cali, con relación a: apertura de fondos de inversión colectiva (FIC), adición de recursos, retiros, cancelaciones, traslado de recursos entre cuentas, pagos que ordene el fideicomitente etc. En la tabla No. 21 se presentan las principales debilidades y fortalezas del área de gestión fiduciaria y operaciones.

Tabla 21 Fortalezas y Debilidades del área Gestión Fiduciaria y Operaciones

Área de gestión o proceso: Gestión fiduciaria y Operaciones									
VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
Operaciones	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Amplia experiencia en la administración de activos.	x						x		
Desarrollo de cadena de valor.	x						x		
Herramientas y procedimientos para administrar los riesgos financieros y no financieros.	x						x		
Seguimiento a la gestión de negocios fiduciarios.	x						x		
Medidas de control a procesos y procedimientos.			x				x		
Capacitación a nuevos funcionarios.				X			x		
Implementación y actualización de manuales de funciones.					x		x		
Procesos y procedimientos muy densos.	x						x		

Fuente: Los autores, a partir del modelo propuesto por Betancourt, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas, 2013

6.6 ÁREA DE TECNOLOGÍA

El área de tecnología se encarga de asegurar que la plataforma tecnológica funcione con normalidad, desde el hardware y software base hasta el software de negocio. Realizan con periodicidad el mantenimiento preventivo y correctivo, implementar planes de acción en caso de alguna contingencia, gestión de la implementación de la nueva tecnología que se requiera.

El área de tecnología está ubicada en la ciudad de Bogotá, desde donde cumple sus funciones de apoyo a toda la empresa. Con la sede Cali y demás sedes regionales mantiene continua interacción por medio de comunicación telefónica y remota que les permite acceder directamente a los equipos de cómputo y realizar el apoyo que se requiera.

En los casos que sea necesario de forma indispensable la atención en el sitio, es decir en las oficinas de Fiduciaria Bogotá en Cali, adicional a lo anterior, se cuenta con un servicio de outsourcing con la compañía IBM quienes en coordinación con el área de tecnología realizan el apoyo que se necesite.

En tabla No. 22 se presentan las principales debilidades y fortalezas del área de tecnología.

Tabla 22. Fortalezas y Debilidades del área Tecnología

Área de gestión o proceso: Tecnología									
VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
Tecnología	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Innovación en plataformas y equipos			x				x		
Capacidad de innovación			x				x		
Nivel de tecnología utilizado en los productos					x		x		
Integración de nuevos procesos						x	x		
Procesos automatizados					x		x		
Redes sociales para divulgación					x		x		

Fuente: Los autores, a partir del modelo propuesto por Betancourt, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas, 2013

6.7 ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

El área de gestión humana se encarga de la administración del talento humano de la empresa, tiene a su cargo los procesos de vinculación de personal, capacitación, seguimiento al desarrollo del programa de mejoramiento continuo del ambiente laboral, velar por el cumplimiento del código de conducta y ética, entre otras funciones.

Esta área tiene como función principal administrar el talento humano como uno de los activos más valiosos, ya que son ellos quienes prestan el servicio fiduciario. En esa medida debe trabajar para que la estabilidad sea alta, se mantenga una remuneración adecuada, se cree y mantenga un ambiente laboral agradable etc.

Esta área está ubicada en la dirección central en Bogotá, desde donde presta sus servicios interactuando con todas las áreas y sedes de la empresa.

En la tabla No. 23, se presentan las principales debilidades y fortalezas del área de gestión fiduciaria y operaciones.

Tabla 23 . Fortalezas y Debilidades del área Gestión Humana

Área de gestión o proceso: Gestión humana									
VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
Gestión humana	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico y experiencia del talento humano	x						x		
Estabilidad	x						x		
Pertenencia, motivación y desempeño	x						x		
Nivel de remuneración	x						x		
Orientación al cliente	x						x		
Conocimiento de la organización y sus productos	x						x		
Capacitación del personal		x					x		
Programas de desarrollo y bienestar		x					x		

Fuente: Los autores, a partir del modelo propuesto por Betancourt, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas, 2013

6.8 EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA GESTIÓN INTERNA

La evaluación integrada de la gestión interna consiste en el análisis de las variables internas, tanto fortalezas como debilidades, que tienen alto impacto en el desarrollo del negocio de Fiduciaria Bogotá sede Cali, detallando la situación actual de cada variable, y justificando porque se ha considerado como tal, fortaleza o debilidad, dicho análisis se presenta en la tabla 24.

Tabla 24. Evaluación Integrada de la Situación Interna Fiduciaria Bogotá Sede Cali

# DE VARIABLE	VARIABLE CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (F/D)
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL		
F1	Imagen corporativa, sinónimo de respaldo y confianza para el cliente	El nombre de fiduciaria Bogotá, representa respaldo y confianza para los clientes, por su amplia trayectoria; experiencia que tiene en el sector fiduciario; por ser una fiduciaria sólida, con patrimonio de tamaño considerable, y el respaldo del Banco de Bogotá como su mayor accionista y en general del grupo Aval.	F
F2	Estructura organizacional	La estructura organizacional es proclive a la eficiencia en el desarrollo del negocio fiduciario. Se destaca su área comercial diseñada en función a los segmentos estratégicos del Banco de Bogotá, con el fin de facilitar el desarrollo de negocios conjuntos.	F
F3	Planeación, comunicación y control.	La gerencia se destaca, entre otras cosas por su orientación a establecer canales de comunicación, eficientes: reuniones semanales, correo electrónico, intranet etc., informando y realizando seguimiento constantemente	F

		a los aspectos de interés de los colaboradores: noticias del sector fiduciario, del desempeño económico y financiero de la empresa, del macroambiente etc. Todo este acervo de información constituye el asidero de la toma de decisiones.	
F4	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa	Se ha Implementado planes de acciones para atraer y retener personal altamente calificado e idóneo, a través de distintas estrategias, tales como ofrecer y mantener un buen ambiente laboral, ofrecer salarios competitivos, iguales o superiores a los que se ofrecen en el subsector fiduciario; ofrecer beneficios extra laborales, tales como prima de antigüedad, dos días libres remunerados al semestre (adicional a las vacaciones) etc.	F
F5	Buenas prácticas de gobierno corporativo y código de ética y conducta, para fortalecer la transparencia a su gestión y limitar la ocurrencia de conflictos de interés.	Buenas prácticas de gobierno corporativo y código de ética y conducta, para fortalecer la transparencia a su gestión y limitar la ocurrencia de conflictos de interés. Es un aspecto que resulta fundamental de cara al cliente.	F
F6	Administración del talento humano	La entidad administrar el talento humano como uno de sus activos más importantes, por eso ha implementado diversas estrategias para atraer y retener personal idóneo para su negocio.	F
D1	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	Frente a los acelerados cambios que suelen presentarse en el mercado, la velocidad de respuesta de Fiduciaria Bogotá Sede Cali, para adecuarse a esos cambios suele ser lenta debido a que se requiere cambios en procesos, procedimientos y medidas de control que requieren ser documentados y	D

		autorizados por varios funcionarios para poder operar.	
D2	Toma de decisiones	La toma de decisiones para Fiduciaria Bogotá Sede Cali, se ve limitada en alguna medida, debido a la dependencia de las políticas, y procedimientos implementados a nivel de la dirección central en Bogotá.	D
	COMERCIAL		
F7	Agresividad para enfrentar a la competencia.	Se enfrenta la competencia a través del continuo análisis de las necesidades del mercado, benchmarking y la oferta de productos de valor para los clientes a precio competitivo	F
F8	Control y seguimiento al cumplimiento de metas	semanalmente se realiza comité de control y seguimiento al cumplimiento de las metas comerciales, tanto por volumen, como por cantidad de ventas, y se realiza un refuerzo a las estrategias para lograr lo que se han propuesto.	F
F9	Evaluación y pronóstico del medio.	Fiduciaria Bogotá, realiza constante evaluación y monitoreo del medio, para mantener en sintonía con el mercado, ofreciendo los productos que el mercado requiere de forma competitiva.	F
F10	Habilidad comercial	Fiduciaria Bogotá cuenta con acuerdos comerciales con el Banco de Bogotá para ofrecer sus productos de manera conjunta a los clientes de las dos empresas. Adicionalmente Fiduciaria Bogotá sede Cali, cuenta con personal de amplia experiencia y habilidades comerciales en la venta de productos fiduciarios o relacionados quienes trabajan en equipo, de manera coordinada para el cumplimiento de metas; realizan reuniones semanales de seguimiento de resultados comerciales y	F

		fortalecimiento de las habilidades comerciales del equipo.	
	MARKETING Y COMPETITIVIDAD		
F11	Poder de negociación con la mayoría de los clientes	De los segmentos de clientes que atiende Fiduciaria Bogotá, el segmento masivo, que corresponde a la masa, conformado por personas natural hay un poder de negociación alto, debido a que no son compradores importantes por el tamaño de sus recursos, y porque el dejar de comprar el producto no tiene gran impacto para la fiduciaria. Con respecto al segmento preferente, pyme, empresarial y oficial, son clientes con un considerable poder de negociación dada su importancia como compradores del servicio que ofrece Fiduciaria Bogotá Sede Cali, es probable que la perdida de alguno de estos clientes presente un gran impacto en los ingresos que percibe la fiduciaria, por lo tanto, esto puede imponerse para obtener los servicios fiduciarios a costos más bajos.	F
F12	Curva de aprendizaje y experiencia Know How.	Se cuenta con amplia experiencia en la administración de activos de empresas del sector público y privado, de pequeño y gran tamaño y en distintos sectores de la economía, tal como infraestructura de transporte y vías de comunicación, sector agrícola, sector inmobiliario, etc. Esto genera un impacto positivo para conseguir nuevos clientes.	F
F13	Marketing relacional	Uno de los pilares fundamentales de la misión de fiduciaria Bogotá es establecer relaciones con los clientes estables y duraderas a través de la entrega de productos que satisfacen las	F

		necesidades de los clientes. Con este objetivo, el área de Calidad apoya en la implementación de políticas de calidad, para entregar productos con los que el cliente se encuentre conforme. Se ha diseñado y se mantienen actualizados, detallados manuales de procesos y procedimientos con este fin	
D3	Inversión en I&D, para desarrollo de nuevos productos	El desarrollo de nuevos productos es relativamente lento. Solo desde hace aproximadamente cuatro años se creó el área de marketing que se encarga de esta labor.	D
D4	Programas posventas	No existen programas postventa para todos los productos que ofrece fiduciaria Bogotá. La fiducia de administración tiene un alto nivel de interacción con el cliente, donde la fiducia presenta un acompañamiento permanente al cliente en el cumplimiento del objeto contractual, sin embargo, en la fiducia de inversión hay clientes a los que no se les ofrece acompañamiento postventa.	D
D13	Publicidad	Actualmente se realizan algunos eventos publicitarios, en oficinas del banco de Bogotá o ferias inmobiliarias. El realizar publicidad mas intensiva puede ayudar a dar a conocer los productos fiduciarios a más personas e incrementar las ventas.	D
	FINANZAS		
F14	Capacidad de apalancamiento financiero, liquidez, rentabilidad y generación de valor.	El desarrollo del negocio de fiduciaria Bogotá se sustenta en su propio capital, y un mínimo nivel de endeudamiento, sin embargo, de requerirse crédito, el acceso resulta fácil dado sus buenos indicadores de desempeño financiero.	F

		Se mantiene los niveles óptimos de liquidez para sustentar el negocio sin contratiempos. Los índices de rentabilidad cumplen con las expectativas de sus socios, es decir, se entiende que son superiores a su costo de capital y por ende apuntan a la construcción de valor para los stakeholders.	
F15	Planeación financiera.	Se realiza planeación financiera, tal es el caso del presupuesto que se elabora cada año con la participación de todas las áreas, y se realiza seguimiento mensual a fin de cumplir las metas trazadas, superar el nivel de ingresos y mantener moderado el nivel de gastos.	F
F16	Estabilidad de costos	los costos presupuestados se monitorean de forma mensual con herramientas tecnológicas que permiten llegar al máximo nivel de detalle y control. Esta tarea implica la participación de todas las áreas y funcionarios en cuanto a reportar actividades y tiempos a fin de costear con ese detalle.	F
F17	Respaldo patrimonial	Fiduciaria Bogotá tiene un alto nivel patrimonial aunado al respaldo del Banco de Bogotá como su mayor accionista y en general del grupo Aval.	F
	GESTIÓN FIDUCIARIA Y OPERACIONES		
F18	Amplia experiencia en la administración de activos.	Amplia experiencia en la administración de activos de empresas del sector público y privado, de pequeño y gran tamaño y en distintos sectores de la economía, tal como infraestructura de transporte y vías de comunicación, sector agrícola, sector inmobiliario, etc.	F

F19	Desarrollo de cadena de valor.	Desarrollo de cadena de valor que apunta a satisfacer las necesidades de sus clientes, de forma eficiente y competitiva, ofreciendo productos que tienen valor de uso (lo que el cliente necesita) valor de tiempo (cuando el cliente lo necesita) y valor de lugar (donde el cliente lo necesita), a un precio competitivo en relación con otras fiduciarias. Para lograr esto se ha desarrollado y se mantiene en constante actualización, en sintonía con el mercado, una serie de procesos y procedimientos que garantizan el valor del producto antes señalado	F
F20	Herramientas y procedimientos para administrar los riesgos financieros y no financieros.	Continúo desarrollo de herramientas y procedimientos cada vez más robustos para administrar los riesgos financieros y no financieros asociados al uso de vehículos fiduciarios como instrumentos financieros.	F
F21	Seguimiento a la gestión de negocios fiduciarios.	Implementación y actualización de herramientas de seguimiento a la gestión de negocios fiduciarios, de esta manera a logrado un mayor control sobre los procesos operativos, esto se ha fortalecido con la nueva herramienta Core.	F
F22	Medidas de control a procesos y procedimientos.	Se implementa y actualiza constantemente diversas medidas para el control de procesos y procedimientos a fin de minimizar el riesgo operativo. Ante la ocurrencia de algún evento de riesgo, existe un aplicativo tecnológico para realizar el seguimiento, evaluación de impacto y proyectar acciones a futuro para evitar que se vuelva a presentar dicho evento.	F

D5	Capacitación a nuevos funcionarios.	La capacitación al personal es muy escasa y a veces nula debido principalmente a que no hay personal dedicado a esa actividad; únicamente se acude a el apoyo de algún colaborador para esta tarea; debido a las múltiples tareas y ocupaciones del quehacer diario no se realiza bien la capacitación: asegurando que el nuevo funcionario entienda bien los temas que va a desempeñar y/o no se abarca todos los temas requeridos.	D
D6	Implementación y de actualización de manuales funciones.	Los manuales de funciones, en muchos casos no están actualizados, por lo tanto, no cumplen la función de orientar el desarrollo de funciones y responsabilidades de los colaboradores	D
D12	Procesos y procedimientos densos.	Algunos procesos y procedimientos se han hecho muy densos en pro de fortalecer las medidas ante posibles fraudes. Algunas veces estas medidas resultan excesivas y generan dificultades para prestar un servicio ágil.	D
	TECNOLOGÍA		
F23	Innovación en plataformas y equipos.	Interés y empuje que se ha iniciado desde el año 2012 por la renovación tecnológica comenzando por el cambio de su sistema Core para la administración de negocios fiduciarios.	F
F24	Capacidad de innovación	Innovación en materia tecnológica, para el desarrollo del negocio, y en la medida que el mercado lo exige se buscan las alternativas y/o medios para implementarlo	F

D7	Nivel de tecnología utilizado en los productos	A pesar de que se ha avanzado en la implementación de tecnología para el desarrollo del negocio fiduciario. En muchos casos hace falta estar a la vanguardia tecnológica para ofrecer soluciones más eficientes a los clientes.	D
D8	Integración de nuevos procesos	La integración tecnológica de procesos y procedimientos es demorada, algunos procesos se desarrollan con ayuda de desarrollos tecnológicos deficientes o de forma manual.	D
D9	Procesos automatizados	Varios procesos funcionan de manera automatizada, sin embargo para otros se cuenta con nivel tecnológico deficiente o se deben desarrollar de forma manual.	D
D10	Redes sociales para divulgación	La divulgación de los productos fiduciarios a través de redes sociales, considerando que este es un importante canal de comunicación capaz de llegar a una gran masa de personas, no ha sido aprovechado este potencial.	D
	GESTIÓN HUMANA		
F25	Nivel académico y experiencia del talento humano	El personal con el que cuenta fiduciaria Bogotá es personal calificado: administradores de empresas, contadores públicos, abogados, ingenieros industriales, como también talento humano no calificado y semicalificado. Los colaboradores cuentan con experiencia técnica en el negocio fiduciario a nivel de administración de fideicomisos, contable, habilidad comercial etc.	F

F26	Estabilidad	La estabilidad del personal es una de las estrategias a que le apunta Fiduciaria Bogotá Sede Cali, con el fin de aprovechar la formación y experiencia de los colaboradores, esto lo hace a través de varias acciones, entre las cuales esta: ofrecer a sus colaboradores una remuneración adecuada por encima del promedio del sector (según estudio realizado por asesores especializados), crear y monitorear el mantenimiento de un buen ambiente laboral, donde todos tiene iguales oportunidades y derechos, trato humano (amable, cálido, respetuoso, lejos de violencia o abusos), beneficios especiales, tal como días libres por semestre remunerados, adicional al periodo de vacaciones, el reconocimiento de medio día por cumpleaños. Estas acciones y otras han hecho que los colaboradores decidan laborar por mucho tiempo en esta empresa.	F
F27	Pertenencia, motivación y desempeño	Fiduciaria Bogotá, Sede Cali, fomenta en sus colaboradores sentido de pertenencia, explicando que el logro de los objetivos empresariales beneficia a todos, permitiendo mantener buenos niveles de remuneración y beneficios que actualmente tiene. Mensualmente se publican resultados de la compañía y se anima a seguir trabajando como un equipo. Anualmente se realiza, con la ayuda de una herramienta tecnológica, una evaluación del cumplimiento de objetivos que se han planteado desde el año inmediatamente anterior y se definen nuevos objetivos y planes de acción para cumplir en el nuevo año. Esta tarea se desarrolla entre el colaborador y su jefe inmediato.	F

F28	Nivel de remuneración	Se ofrece a los colaboradores una remuneración adecuada, por encima del promedio del sector (según estudio realizado por asesores especializados). Adicionalmente se realizó desde el año 2012 un estudio de cargos y asignaciones salariales, como resultado se encontró disparidades que originaban inconformismo entre los colaboradores; esta situación se corrigió realizando una nivelación salarial, desde entonces se han mantenido esos estándares.	F
F29	Orientación al cliente	Se fomenta cultura de atención al cliente, como pilar del desarrollo de todo negocio; con este fin se ha creado y se difunde constantemente un manual de atención al cliente y guía de experiencia de servicio. Las estrategias de difusión corresponden a juegos interactivos que se implementan a través de la intranet y en el que debe participar todos los colaboradores. Recientemente, año 2018, se ha creado un juego de interacción personal, denominado “el gran tesoro del servicio”, en este se pone en práctica la teoría consignada en el manual y guía antes citado.	F
F30	Conocimiento de la organización y sus productos	A través de distintos canales: intranet, correo electrónico, afiches, carteleras etc., se da a conocer la organización y sus productos, la cadena de valor, los procesos y procedimientos, áreas de responsabilidad etc. A través de mail se mantiene actualizado los principales cambios en procesos, lanzamiento de nuevos productos, logros de la compañía etc. De esta manera se busca que los colaboradores conozcan no solo lo relacionado con su área o proceso en el que participa sino todo, el macro de la compañía y que sean conscientes de que forman parte de un equipo en el que su	F

		trabajo es muy valioso para el logro de los buenos resultados organizacionales.	
D11	Capacitación personal del	La capacitación al personal es muy escasa y a veces nula debido principalmente a que no hay personal dedicado a esa actividad; únicamente se acude a el apoyo de algún colaborador para esta tarea; debido a las múltiples tareas y ocupaciones del quehacer diario no se realiza bien la capacitación: asegurando que el nuevo funcionario entienda bien los temas que va a desempeñar y/o no se abarca todos los temas requeridos.	D

Fuente: Los autores, a partir del modelo propuesto por Betancourt, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas, 2013

7 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, desagregado de la palabra DOFA, “es una de las técnicas básicas para analizar las condiciones de la empresa y su sector de actividad, suministra “materia prima” una lista básica de situaciones tanto internas como externas a la compañía.” (Dess & Lumpkin, 2003, p. 50).

Las fortalezas y debilidades hacen parte del análisis interno de la empresa, en tanto las oportunidades y amenazas se refieren al análisis externo, es decir al ambiente donde opera la compañía: marco legal, económico, político, tecnológico, sociocultural etc. En la tabla número 25 se hace el análisis de los factores externos de la compañía.

7.1 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

Los factores externos corresponden a los elementos del medio que representan tanto oportunidades como amenazas para el desarrollo del negocio de Fiduciaria Bogotá sede Cali; en la tabla número 24 se presenta de forma detallada los factores de mayor impacto asignándole a cada factor un peso porcentual en relación con el total, junto con calificación en escala de 1 a 4, y finalmente se realiza el cálculo del peso ponderado como resultado de multiplicar el peso por la calificación.

Fiduciaria Bogotá sede Cali tiene un peso ponderado de 3.03 lo que significa que la empresa tiene un desempeño aceptable y está aprovechando las oportunidades significativas.

Tabla 25. Evaluación de los factores externos de Fiduciaria Bogotá– sede Cali

# OPORTU NIDAD / AMENAZ A	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIFI CACIÓ N	PESO POND ERAD O
	OPORTUNIDADES			
	FACTORES ECONÓMICOS			
O7	Inversión nacional y extranjera, movilidad de la economía por ingreso de divisas.	5%	4	0.2

O8	Política monetaria expansionista	4%	4	0.16
O9	Entorno económico internacional	4%	4	0.16
O10	Crecimiento del PIB	4%	4	0.16
	FACTOR POLÍTICO-JURÍDICOS			
O13	Desarrollo del negocio fiduciario.	4%	4	0.16
O14	Concentración de la captación masiva de recursos en entidades vigiladas por la superintendencia Financiera.	3%	4	0.12
O15	Impulso al desarrollo empresarial	3%	4	0.12
O16	Seguridad y confianza para los clientes y usuarios.	3%	4	0.12
	FACTOR SOCIO-CULTURALES			
O4	Satisfacción de necesidades básicas	3%	3	0.09
O5	Programas de vivienda	3%	4	0.12
O6	Mentalidad abierta a otras culturas, que permiten el ingreso de empresas extranjeras y apropiación del conocimiento.	3%	3	0.09
	FACTORES TECNOLÓGICOS			
O17	Incremento en el uso de Internet	4%	4	0.16
	FACTOR GEOGRÁFICO-AMBIENTAL			
O1	Características climáticas variadas,	2%	4	0.08
O2	Extensión municipal-proclive a la conformación y expansión de asentamiento urbano importante.	3%	4	0.12
O3	Posición geográfica privilegiada para el desarrollo de negocios.	4%	4	0.16
O11	Tamaño de la población	4%	4	0.16
O12	tasas de crecimiento de la población	2%	3	0.06
	AMENAZAS			
	FACTORES ECONÓMICOS			
A7	Policía fiscal y reforma tributaria	4%	2	0.08
A8	Disminución del consumo en los hogares y baja inflación	5%	1	0.05

A9	Desempleo	4%	2	0.08
	FACTORES TECNOLÓGICOS			
A10	Uso de internet móvil	6%	2	0.12
	FACTOR SOCIO-CULTURALES			
A1	Acceso a la educación	5%	2	0.1
A2	Seguridad ciudadana	4%	2	0.08
A3	Valores y principios	3%	2	0.06
	FACTOR GEOGRÁFICO-AMBIENTAL			
A4	Riesgo natural, inundaciones, deslizamientos etc.	3%	2	0.06
A5	Cambio climático	4%	2	0.08
A6	Contaminación, deforestación y disminución del caudal de los principales ríos de la ciudad	4%	2	0.08
TOTAL		100%		3.03

Fuente: Los autores, a partir del modelo propuesto por Betancourt, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas, 2013

7.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

Los factores internos corresponden a las variables internas, tales como sus procesos gerenciales, de administración de recursos humanos etc. que representan tanto fortalezas como debilidades para el desarrollo del negocio de Fiduciaria Bogotá sede Cali; en la tabla número 26 se presenta de forma detallada los factores de mayor impacto asignándole a cada factor un peso porcentual en relación con el total, junto con calificación en escala de 1 a 4, y finalmente se realiza el cálculo del peso ponderado como resultado de multiplicar el peso por la calificación.

Fiduciaria Bogotá sede Cali tiene un peso ponderado de 3.42 lo que significa que la empresa tiene un desempeño aceptable y está utilizando las fortalezas significativas.

Tabla 26. Evaluación de los factores internos de Fiduciaria Bogotá– sede Cali.

# FORTALEZA(F) DEBILIDAD (D)	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	FORTALEZAS			
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL			
F1	Imagen corporativa, sinónimo de respaldos y confianza para el cliente	3%	4	0.12
F2	Estructura organizacional	2%	3	0.06
F3	Planeación, comunicación y control	2%	4	0.08
F4	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa	2%	4	0.08
F5	Buenas prácticas de gobierno corporativo y código de ética y conducta, para fortalecer la transparencia a su gestión y limitar la ocurrencia de conflictos de interés.	1%	4	0.04
F6	Administración del talento humano	2%	4	0.08
	COMERCIAL			
F7	Agresividad para enfrentar a la competencia.	2%	4	0.08
F8	Control y seguimiento al cumplimiento de metas	2%	4	0.08
F9	Evaluación y pronóstico del medio.	1%	4	0.04
F10	Habilidad comercial	3%	4	0.12
	MARKETING Y COMPETITIVIDAD			
F11	Poder de negociación con la mayoría de los clientes	2%	4	0.08
F12	Curva de aprendizaje y experiencia Know How.	2%	3	0.06
F13	Marketing relacional	3%	4	0.12
	FINANZAS			
F14	Capacidad de apalancamiento financiero, liquidez, rentabilidad y generación de valor.	4%	4	0.16
F15	Planeación financiera	2%	4	0.08
F16	Estabilidad de costos	2%	4	0.08
F17	Respaldo patrimonial	1%	4	0.04
	GESTIÓN FIDUCIARIA Y OPERACIONES			
F18	Amplia experiencia en la administración de activos.	2%	4	0.08
F19	Desarrollo de cadena de valor.	3%	4	0.12
F20	Herramientas y procedimientos para administrar los riesgos financieros y no financieros.	2%	4	0.08
F21	Seguimiento a la gestión de negocios fiduciarios.	2%	4	0.08

F22	Medidas de control a procesos y procedimientos.	2%	3	0.06
	TECNOLOGÍA			
F23	Innovación en plataformas y equipos	2%	3	0.06
F24	Capacidad de innovación	2%	3	0.06
	GESTIÓN HUMANA			
F25	Nivel académico y experiencia del talento humano.	4%	4	0.16
F26	Estabilidad	6%	4	0.24
F27	Pertenencia, motivación y desempeño	6%	4	0.24
F28	Nivel de remuneración	2%	4	0.08
F29	Orientación al cliente	2%	4	0.08
F30	Conocimiento de la organización y sus productos	5%	4	0.20
	DEBILIDADES			
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL			
D1	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	2%	2	0.04
D2	Toma de decisiones	2%	2	0.04
	MARKETING			
D3	Inversión en I&D, para desarrollo de nuevos productos	2%	2	0.04
D4	Programas posventas	2%	2	0.04
D13	Publicidad	2%	2	0.04
	GESTIÓN FIDUCIARIA Y OPERACIONES			
D5	Capacitación a nuevos funcionarios.	2%	1	0.02
D6	Implementación y actualización de manuales de funciones.	2%	2	0.04
D12	Procesos y procedimientos densos	2%	2	0.04
	TECNOLOGÍA			
D7	Nivel de tecnología utilizado en los productos	2%	2	0.04
D8	Integración de nuevos procesos	2%	2	0.04
D9	Procesos automatizados	2%	2	0.04
D10	Redes sociales para divulgación	1%	2	0.02
	GESTIÓN HUMANA			
D11	Capacitación del personal	2%	2	0.04
	TOTAL	100%		3.42

Fuente: Los autores, a partir del modelo propuesto por Betancourt, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas, 2013.

7.3 LISTADO DOFA

En la tabla número 27 se presenta un resumen de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas de más alto impacto para fiduciaria Bogotá, sede Cali.

Tabla 27. Resumen de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de Fiduciaria Bogotá, sede Cali

#	FORTALEZAS	DEBILIDADES	#
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL	
F1	Imagen corporativa, sinónimo de respaldos y confianza para el cliente	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	D1
F2	Estructura organizacional	Toma de decisiones	D2
F3	Planeación, comunicación y control	MARKETING Y COMPETITIVIDAD	
F4	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa	Inversión en I&D, para desarrollo de nuevos productos	D3
F5	Buenas prácticas de gobierno corporativo y código de ética y conducta, para fortalecer la transparencia a su gestión y limitar la ocurrencia de conflictos de interés.	Programas posventas	D4
F6	Administración del talento humano	Publicidad	D13
	COMERCIAL	GESTIÓN FIDUCIARIA Y OPERACIONES	
F7	Agresividad para enfrentar a la competencia.	Capacitación a nuevos funcionarios.	D5
F8	Control y seguimiento al cumplimiento de metas	Implementación y actualización de manuales de funciones.	D6
F9	Evaluación y pronóstico del medio.	Procesos y procedimientos densos	D12
F10	Habilidad comercial	TECNOLOGÍA	
	MARKETING Y COMPETITIVIDAD	Nivel de tecnología utilizado en los productos	D7
F11	Poder de negociación con la mayoría de los clientes	Integración de nuevos procesos	D8
F12	Curva de aprendizaje y experiencia Know How.	Procesos automatizados	D9
F13	Marketing relacional	Redes sociales para divulgación	D10
	FINANZAS	GESTIÓN HUMANA	
F14	Capacidad de apalancamiento financiero, liquidez, rentabilidad y generación de valor.	Capacitación del personal	D11
F15	Planeación financiera		
F16	Estabilidad de costos		
F17	Respaldo patrimonial		
	GESTIÓN FIDUCIARIA Y OPERACIONES		

F18	Amplia experiencia en la administración de activos.		
F19	Desarrollo de cadena de valor.		
F20	Herramientas y procedimientos para administrar los riesgos financieros y no financieros.		
F21	Seguimiento a la gestión de negocios fiduciarios.		
F22	Medidas de control a procesos y procedimientos.		
	TECNOLOGÍA		
F23	Innovación en plataformas y equipos		
F24	Capacidad de innovación		
	GESTIÓN HUMANA		
F25	Nivel académico y experiencia del talento humano.		
F26	Estabilidad		
F27	Pertenencia, motivación y desempeño		
F28	Nivel de remuneración		
F29	Orientación al cliente		
F30	Conocimiento de la organización y sus productos		
#	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	#
	FACTORES ECONÓMICOS	FACTORES ECONÓMICOS	
O7	Inversión nacional y extranjera	Policía fiscal y reforma tributaria	A7
O8	Política monetaria expansionista	Disminución del consumo en los hogares y baja inflación	A8
O9	Entorno económico internacional	Desempleo	A9
O10	Crecimiento del PIB	FACTORES TECNOLÓGICOS -	
	FACTOR POLÍTICO-JURÍDICOS	Uso de internet móvil	A10
O13	Desarrollo del negocio fiduciario.	FACTOR SOCIO-CULTURALES	
O14	Concentración de la captación masiva de recursos en entidades vigiladas por la superintendencia Financiera.	Acceso a la educación	A1
O15	Impulso al desarrollo empresarial	Seguridad ciudadana	A2
O16	Seguridad y confianza para los clientes y usuarios.	Valores y principios	A3
	FACTOR SOCIO-CULTURALES	FACTOR GEOGRÁFICO-AMBIENTAL	
O4	Satisfacción de necesidades básicas	Riesgo natural, inundaciones, deslizamientos etc.	A4
O5	Programas de vivienda	Cambio climático	A5
O6	Mentalidad abierta a otras culturas	Contaminación, deforestación y disminución del caudal de los principales ríos de la ciudad	A6

	FACTORES TECNOLÓGICOS		
O17	Incremento en el uso de Internet		
	FACTOR GEOGRÁFICO-AMBIENTAL		
O1	Características climáticas variadas,		
O2	Extensión municipal		
O3	Posición geográfica		
O11	Tamaño de la población		
O12	tasas de crecimiento de la población		

Fuente: Los autores, a partir del modelo propuesto por Betancourt, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas, 2013

7.4 ESTRATEGIAS

Con base en la matriz DOFA presentada en la tabla número 22 se proponen las estrategias para mejorar la prestación del servicio fiduciario, el desarrollo del negocio de Fiduciaria Bogotá sede Cali, de la siguiente forma: 1) estrategias de uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades, 2) estrategias de uso de las fortalezas para contrarrestar las amenazas 3) estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar las debilidades y 4) estrategias para minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas. En la tabla número 23 se presenta el detalle de estas estrategias.

Tabla 28 Estrategias DOFA para Fiduciaria Bogotá – sede Cali

# RELACIÓN	ESTRATEGIAS F.O. Uso de fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS F.A. Uso de fortalezas para contrarrestar las amenazas	# RELACIÓN
F10_O7	Implementar un programa ofensivo con la fuerza de ventas de FIDUBOGOTA, sede Cali y el Banco de Bogotá aprovechando la habilidad comercial de estos, para incursionar más a fondo en otros sectores económicos	Realizar campañas publicitarias periódicas con el fin de resaltar la experiencia y el know How para dar a conocer los productos fiduciarios a más personas, incrementar el índice de confianza del consumidor e incrementar las ventas.	F1_A8,A1
F7_O13,O7	Impulsar un programa de servicio al cliente de calidad, ágil y oportuno para mantener un marketing relacional y afrontar con agresividad la competencia.	Analizar constantemente el modelo de costos y gastos como también ingresos a fin de optimizar costos y maximizar ingresos.	F15,F16 A7,A8
F6,F27_O10,O11, O12,O15	Crear y cultivar una cultura organizacional orientada al desarrollo de un buen ambiente laboral, de relaciones cordiales, trabajo en equipo con el fin de impactar positivamente el servicio al cliente manteniendo y atrayendo nuevos clientes aprovechando al máximo el crecimiento del mercado.	Revisar periódicamente la rentabilidad de los negocios fiduciarios a fin de ajustar las políticas de negociación y hacer uso eficiente de los recursos de la empresa.	F15 _ A7,A8,A9
F6,F27_O10,O11, O12,O15	Continuar con programas de plan carrera, capacitación constante, programas de	Promover el empleo de más personas en la medida que el	F9,F10,F13,F14 _A9

	bienestar y fomentar el desarrollo de las competencias laborales, especialmente las relacionadas con servicio al cliente.	crecimiento de la empresa lo permita.	
F9,F10,F5_O13,O14,O15	Potenciar el uso de recursos físicos, conocimiento, organización de la empresa, para penetrar más mercado sustituyendo en mayor medida, con sus fondos de inversión colectiva otros del sector bancario tales como las cuentas de ahorro, CDT etc. aprovechando eficientemente el marco legal y regulatorio que permite el desarrollo del negocio fiduciario.		
F10_O2,O3,O7,O8,O9,O10	Fortalecer y aprovechar la sinergia con el Banco de Bogotá para atraer clientes estratégicos y llegar a un mayor número de clientes.		
F10,F13_O2,O3,O7,O8,O9,O10	Realizar campañas comerciales con una fuerza de ventas agresiva para penetrar a profundidad otros sectores económicos.		
F10,F11,F13_O3,O7,O8,O9,O10,O11,O12	Fomentar un programa de beneficios para clientes estratégicos (Mejora rentabilidad de los fondos de inversión FIC, disminuir o eliminar el costo de algunos servicios) con		

	el fin de tener oferta y demanda de los productos y servicios de la fiduciaria.		
F23,F24 _ O13, O14, O15, O16,O17.	Impulsar el Desarrollo de un programa de innovación tecnología en plataformas y equipos de cómputo, con acceso a los clientes en tiempo real.		
	ESTRATEGIAS D.O. Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades	ESTRATEGIAS D.A. Minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas	
D4_O13,O16	Realizar seguimiento y control continuo al programa de quejas y reclamos de los clientes a fin de implementar planes de acción que apunten a mejorar el servicio.	Buscar mayor autonomía en la toma de decisiones a fin de Implementar el cobro de servicios adicionales (2º token, extracto adicional, recaudo nacional, etc), para clientes poco rentables	D2_A7,A8
D3_O2,O3,O7,O8, O9,O10,O11	Realizar constante investigación de mercado, que permita entregar lo que el cliente requiere, de manera eficiente y oportuna además de desarrollar nuevos productos según amerite los requerimientos del mercado.	Estimular a las áreas que más reciclen y hagan un uso razonable de los recursos naturales.	D2_A5,A6
D10, D13_ O2,O3,O7,O8,O9, O10	Fortalecer la publicidad de los productos fiduciarios para darlos a conocer a la	Participar activamente en programas de mejoramiento del medio ambiente.	D2_A5,A6

	mayor cantidad de personas a fin de atraer nuevos clientes.		
D12,D7,D8,D9_O7 ,O8,O9,O10	Fortalecer constantemente las capacidades competitivas (adecuada administración de personal, desarrollo tecnológico a la vanguardia, diseño de procesos y procedimientos eficiente, óptimo manejo de costos etc.) para enfrentar a nuevos competidores.	Desarrollar un programa para la educación fiduciaria de sus clientes actuales potenciales y de sectores económicos específicos.	D2_A1
D7,D8,D9,D10_O3 ,O5,O7,O8,O9,O1 0,O11,O12.	Consolidar la puesta en marcha de la infraestructura tecnológica, como también el diseño de productos y servicios innovadores, para ofrecer un servicio más eficaz y eficiente.	Potencializar el uso de tecnología para controlar el ingreso de capital de actividades ilícitas o con destino a financiar el terrorismo.	D7,D8,D9 _ A1,A3
D7,D8,D9,D10,D1 2_O3,O5,O7,O8,O 9,O10,O11,O12.	Automatizar los procesos a través del uso de la tecnología a fin de lograr eficiencia en la prestación del servicio y disminuir las probabilidades de riesgo operativo.		
D11_O13,O14,O1 5,O16	Elaborar un plan de capacitación periódico al talento humano sobre el marco político jurídico, normativo y de retención de clientes.		

Fuente: Los autores, a partir del modelo propuesto por Betancourt, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas, 2013

8 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Es una herramienta administrativa a través de la cual podemos orientar el crecimiento de una organización teniendo en cuenta los elementos que la diferencian de la competencia, es decir su ventaja competitiva, es de vital importancia analizar el entorno interno y externo donde se desenvuelve la entidad.

En el direccionamiento estratégico es de vital importancia la visión de sus directivos, los cuales deben tener muy claro hacia dónde desean llevar a la organización, comprendiendo la situación presente de la misma para construir su futuro.

Para poder llevar a cabo este direccionamiento estratégico partimos de la misión actual de Fiduciaria Bogotá Sede Cali, la misión es la razón de ser de la fiduciaria, es la que indica para qué, por qué y para quienes fue creada la fiduciaria.

La Fiduciaria Bogotá Sede Cali, busca estrategias que la lleven a mantener un claro liderazgo dentro del mercado, para lo cual define su direccionamiento estratégico en el año 2011 como norte a seguir resaltando los siguientes elementos:

8.1 MISIÓN FIDUCIARIA BOGOTÁ, LLAMADA PROPÓSITO CENTRAL

Los sueños y propósitos de nuestros clientes determinan en nosotros la vocación y la competencia profesional para gestionar apropiadamente sus activos, generando valor y confianza a todas las partes interesadas.

8.2 FILOSOFÍA

Los principios y valores definidos en Fiduciaria Bogotá, orientan las decisiones, acciones y conductas y actuaciones de todos los miembros de la empresa, le dan identidad a la misma y le ayudan a proyectar una imagen positiva, estos son aplicados en todas sus sedes y están enmarcados en los siguientes:



Respeto

Aceptamos las diferencias y actuamos con cortesía, con todas aquellas personas con quienes interactuamos.



Confianza

Nuestra credibilidad está fundamentada en la tranquilidad que pueden tener nuestros clientes con nuestros productos, solidez y profesionalismo. Tradición y Respaldo del grupo financiero más importante del país.



Voz del Cliente

Nos ocupamos por conocer las necesidades de nuestros clientes para poder adaptarnos y dar respuesta creativa y oportuna, con valor agregado que permita su fidelización.



Sentido de Pertenencia

Valoramos la pasión y la dedicación al trabajo; respetando el espacio personal y familiar de cada uno de nuestros colaboradores, para trabajar motivados en la consecución de los objetivos corporativos.



Lealtad

Valoramos el compromiso y la fidelidad de nuestros clientes y empleados.



Transparencia

Actuamos de acuerdo con las normas del negocio; manifestando la honestidad, claridad y rectitud de nuestros actos. Transmitimos a nuestros clientes la información del negocio, de forma clara con el fin de satisfacer sus necesidades.



Trabajo en Equipo

Promovemos la eficacia grupal e interpersonal para la consecución de las metas corporativas basadas en la colaboración y cooperación.

8.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Fiduciaria Bogotá Sede Cali, cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios diseñados para satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, estos se encuentran agrupados en seis categorías como son:

- ✓ Administración de portafolios: Esta categoría comprende: Fondos de inversión colectiva, Fondos Pensionales, Portafolios individuales, Custodia global.

Esta categoría se caracteriza por que sus productos se ajustan a los requerimientos del cliente (fideicomitente), busca elegir el riesgo mínimo para su cliente con una alta rentabilidad y tasas incluso mayores a las de la competencia.

- ✓ Inversión extranjera: Esta categoría tiene como objetivo el ingreso de recursos extranjeros a Colombia, a través de inversión directa de proyectos, sociedades, bienes, inmuebles.

En esta categoría se encuentran los Encargos fiduciarios, Patrimonios autónomos de administración o de inversión, Custodia global.

- ✓ Fiduciaria Inmobiliaria: Está orientada a los proyectos inmobiliarios de los clientes, actuando con responsabilidad, seriedad y transparencia, administrando los recursos económicos de las constructoras e inversionistas.

En esta categoría encontramos Fiduciaria Inmobiliaria, Proyectos de construcción.

- ✓ Administración y Pagos: Se refiere a la administración de todo tipo de bienes que los clientes le encomienden a la fiduciaria, como son bienes muebles, inmuebles, documentos, dinero y títulos valores.

En esta categoría están: Administración y pagos, Administración de anticipos, Fiducia en garantía, Fiduciaria fuente de pago.

- ✓ Mercado de Capitales: Esta línea de productos se basa en procesos de colocación, emisión, titulaciones, estructuración de mecanismos fiduciarios, a través de asesoramiento y conocimiento hace de la empresa la mejor para determinar la mejor opción para el cliente.

En esta categoría se encuentran: agente de manejo de titulación, Agente operativo de emisiones, Departamento de atención a accionistas, Agente de garantías.

- ✓ Fiduciaria Pública: Es la administración de los recursos públicos, tales como obras de infraestructura, proyectos de desarrollo social.

En esta categoría esta Administración y pagos, Administración de anticipos, Administración de pasivos pensionales, Administración de reservas pensionales, Portafolios individuales, Fondos de inversión.

8.4 USUARIOS Y CLIENTES

Fiduciaria Bogotá, Sede Cali, atiende varios segmentos de clientes en los cuales se encuentran hombres y mujeres de todas las edades de todos los estratos económicos que necesiten contratar un producto fiduciario ya sea del segmento masivo, preferente, pyme, empresarial y oficial (Personas, Pymes, Empresarial, Oficial, Inmobiliaria)

El segmento masivo corresponde a la masa de personas naturales, generalmente tienen inversiones pequeñas en fondos de inversión colectiva que administra la fiduciaria.

8.5 MERCADO META

Fiduciaria Bogotá Sede Cali, presta sus servicios a toda clase de personas naturales y jurídicas que tengan la necesidad de inversión y/o administración de activos, en distintos segmentos tal como empresarial, pyme, oficial, institucional, masivo personas naturales y preferente personas naturales.

8.6 CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍA

Fiduciaria Bogotá Sede Cali, está en la búsqueda continua de realizar avances tecnológicos encaminados a prestar un excelente servicio a los usuarios a través de

procesos en línea, pagos a través de la web, redes móviles y optimización de sus procesos.

8.7 GRUPOS DE INTERÉS

Son todas aquellas personas que se encuentran vinculadas o que hacen parte de Fiduciaria Bogotá Sede Cali, los cuales tienen una interacción con ella.

Se establecen como grupos de interés: Internos y Externos, los cuales tienen una relación directa con la entidad.

8.8 RESPONSABILIDAD SOCIAL

El Portafolio de Servicios de la fiduciaria se ajusta a los requerimientos exigidos por la Ley, al marco legal del Sistema Financiero Colombiano y al Código de Comercio entre otros.

8.9 IMAGEN PÚBLICA

Los servicios prestados por Fiduciaria Bogotá Sede Cali, se han diseñado con base en estudios de mercado con el fin de analizar las necesidades de los clientes y poder ofrecer un portafolio de servicios que satisfaga las expectativas de estos y por ende posicionar a la entidad como una de las mejores fiduciarias, con excelente imagen hacia sus clientes actuales y potenciales.

8.10 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Fiduciaria Bogotá Sede Cali, ha denominado su misión como Propósito Central “Los sueños y propósitos de nuestros clientes determinan en nosotros la vocación y la competencia profesional para gestionar apropiadamente sus activos, generando valor y confianza a todas las partes interesadas”.

8.11. VISIÓN

8.11.1 SITUACIÓN PRESENTE

Fiduciaria Bogotá Sede Cali, es reconocida por el respaldo patrimonial, comercial y operativo y por la marca que durante su nacimiento le ha generado ser filial del primer banco de Colombia, como lo es Banco de Bogotá.

Actualmente, cuenta con un excelente posicionamiento del mercado, su capacidad generadora de ingresos, comisiones y la rentabilidad que estas generan le han permitido demostrar su capacidad de sostenibilidad en el tiempo tanto financiera, administrativa y operativa e incluso en momentos en los cuales la economía del país se ha visto afectada por la desaceleración y poco crecimiento.

Además, está incursionando en la investigación de productos y servicios acorde a las necesidades y expectativas de los clientes, diseño de procesos automatizados, con innovación tecnológica, cubriendo los segmentos de personas naturales, jurídicas, públicas y privadas

8.11.2 ELEMENTOS DEL PASADO

El poco posicionamiento que tenía Fiduciaria Bogotá Sede Cali, debido a la baja participación en el mercado, pocos contratos significativos, el rendimiento financiero era menor comparado con otras fiduciarias del sector, poca participación en los negocios gubernamentales.

Otro de los elementos del pasado fue su poca diversificación del portafolio de servicios, infraestructura tecnológica poco atractiva y desarrollada para sus clientes y usuarios. Además, su fuerza de ventas poco agresiva y con un pobre marketing relacional hizo que se presentaran fallas en la prestación del servicio.

8.11.3 ELEMENTOS DEL FUTURO

Fiduciaria Bogotá Sede Cali, se enfrentará a un mercado muy competitivo y agresivo, la competencia cada vez está penetrando todos los nichos de mercado con diversificación de productos y un excelente servicio al cliente, con robustecimiento de la plataforma tecnológica y operativa, procesos automatizados que permiten la interacción de los clientes a través de páginas web, ejecución de órdenes de operación, de fiducia de administración más ágiles (en máximo un día) redes sociales y móviles, con un talento humano altamente competitivo y conocedor del subsector fiduciario con tasas de administración competitivas.

La reducción de los costos por parte de la competencia es un escenario del futuro en el cual Fiduciaria Bogotá Sede Cali, debe centrar su atención, como también en los canales de distribución y la fidelización de sus clientes actuales y potenciales, el mejoramiento continuo de la eficiencia de sus procesos, para lograr mayor penetración en el mercado local, nacional e internacional, aumentando su rentabilidad y manteniendo un amplio posicionamiento en el mercado.

8.11.4 FIDUCIARIA BOGOTÁ SEDE CALI, A LARGO PLAZO

Se desea que Fiduciaria Bogotá Sede Cali, sea la primera en el mercado local, con un posicionamiento absoluto de contratos de personales naturales, jurídicas tanto del sector público como privado, con un estándar de calidad en la prestación de sus servicios, un amplio portafolio de productos y servicios que colmen las expectativas de sus clientes, con un excelente servicio al cliente y marketing relacional, con un robustecimiento tecnológico que permite realizar procesos automatizados a través de plataformas virtuales y redes móviles en tiempo real, con un talento humano competitivo, lo que redunda en el bienestar de sus colaboradores, rentabilidad para sus clientes y accionistas.

8.11.5 CÓMO LLEGAR A ESE FUTURO DESEADO? ELABORAR LA ESTRATEGIA

Para llegar a ese futuro deseado Fiduciaria Bogotá Sede Cali, debe trabajar implementar un plan de acción para posicionar a la entidad como la mejor en el mercado local, esto se realiza a través del diseño de productos y servicios acorde a las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales, realizar constantemente investigación de mercados, marketing relacional y penetración de nichos de mercados con una fuerza de ventas competitiva, agresiva, con innovación tecnológica, con talento humano calificado y con la asignación de recursos económicos para el desarrollo de la estrategia.

8.11.6 PREVEER LOS OBSTÁCULOS -CÓMO SUPERAR LAS DIFICULTADES?

Los obstáculos se pueden superar con el análisis constante del mercado, de la competencia y del gobierno; con una fuerza de ventas agresiva que no baje la guardia y que esté orientada al éxito, a la consecución de metas y objetivos. Además de un plan táctico, direccionado por los directivos de la alta gerencia y plasmado a la sede Cali, con un talento humano competitivo con visión de futuro a corto, mediano y largo plazo.

Adicionalmente, con controles permanentes, para que los cambios que se generan en el entorno interno y externo no tomen de sorpresa a la compañía. No obstante, con un presupuesto asignado para el desarrollo de las actividades previstas para poder superar dichos obstáculos.

8.11.7 CONCEBIR LA ARQUITECTURA DEL CAMBIO-CÓMO SE REDISEÑA LA ORGANIZACIÓN PARA ENFRENTAR EL FUTURO?

Fiduciaria Bogotá Sede Cali, se reinventa para ser una entidad moderna con innovación en productos y servicios, con infraestructura tecnológica en procesos, a través de la página web, redes sociales y móviles, investigación y desarrollo de productos, con un buen servicio al cliente, con un talento humano competitivo, con rendimientos financieros mayores a los del subsector fiduciario, que le permitan generar rentabilidad, sostenibilidad, con mayores ingresos y con tasas de administración competitivas.

8.11.8 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

Fiduciaria Bogotá Sede Cali, ha denominado su visión como: Mega: En el 2020 seremos reconocidos como un jugador importante en Colombia y en la región en la administración de activos, tanto para individuos como para instituciones, generando ingresos por comisiones de \$435.000 millones.

8.12. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos, son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico de la organización, con los cuales se pretende alcanzar las metas a largo plazo, de acuerdo a la misión y visión de la entidad.

Los objetivos estratégicos de Fiduciaria Bogotá Sede Cali, para el periodo 2018-2020, pretenden posicionar a la entidad como la mejor fiduciaria en el mercado local, con ventajas competitivas fundamentadas especialmente en prestar un buen servicio al cliente, basado en un amplio portafolio de servicios, innovación tecnológica, procesos ágiles, oportunos y en tiempo real, tarifas de administración diferenciales, una fuerza de ventas agresiva que penetre otros nichos de mercados, afianzar el marketing relacional con el sector público y privado, generar rentabilidad para sus accionistas y bienestar para sus colaboradores.

El planteamiento de objetivos se fundamenta en el análisis del entorno, análisis DOFA y teniendo en cuenta los planteamientos del cuadro de mando integral de Norton y Kaplan (2009), que proponen el diseño de indicadores que permiten medir y monitorear el desempeño de la organización; “pilotar” la organización gracias a la identificación de factores claves de éxito, especialmente aquellos que pueden medirse, como las variables físicas.

Fiduciaria Bogotá sedé Cali, participa y contribuye en el logro de los objetivos estratégicos y macro de la empresa, a través de la implementación de las políticas, estrategias que se dictan desde el nivel central y que se desarrollan también a nivel local; bajo esta óptica se plantean los siguientes objetivos.

8.12.1 OBJETIVOS DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO

- Penetrar otros segmentos de mercado potenciales que generen impacto.
- Incrementar el volumen de ventas en un 18%, en los próximos dos años.
- Disminuir el índice de insatisfacción de los clientes en un 20%, en los próximos dos años.
- Incrementar el índice de retención de clientes en un 20% en los próximos dos años.
- Contratar talento humano competitivo.

8.12.2 OBJETIVOS DE CALIDAD

- Disminuir el índice de quejas y reclamos en un 80% fundamentándose en el óptimo desarrollo y cumplimiento de los acuerdos fiduciarios contractuales.
- Cumplir la normatividad vigente que rige el Sistema Financiero Colombiano y por ende el subsector fiduciario en 100%, evitando así posibles sanciones.
- Implementar acciones para la mejora continua en la prestación del servicio al cliente que se refleje en los índices de satisfacción superiores al 80% y de quejas y reclamos inferiores al 10%.

8.12.3 OBJETIVOS DE PRODUCTIVIDAD

- Incrementar los ingresos por ventas a clientes de los nuevos segmentos de mercado premium y preferente en un 20% , en los próximos 2 años.
- Medir y aprovechar la capacidad instalada de mano de obra en al menos un 90%.
- Disminuir el índice de eventos de riesgo operativo en un 80%

8.12.4 OBJETIVOS DE INNOVACIÓN

- Implementar infraestructura tecnológica en los procesos de la fiduciaria.
- Diseñar productos y servicios, innovadores.
- Redefinición de los procesos productivos haciendo uso de la tecnología.

8.12.5 OBJETIVOS FINANCIEROS

- Disminuir los costos y gastos en un 5% .
- Mantener una tasa interna de retorno superior al 30%.
- Contribuir a incrementar el valor de la fiduciaria en al menos un 10%

8.12.6 OBJETIVOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Reducción de los residuos (reciclar) en un 15%
- Reducción de consumos, principalmente recursos naturales en un 10%.
- Realizar educación ambiental para clientes internos y externos.
- Implementar programas de educación financiera y de conservación de recursos naturales.
- Evitar en un 100% el ingreso de capital proveniente de actividades ilícitas y/o con destino a financiación del terrorismo.
- Apoyar el desarrollo de programas sociales orientados al desarrollo de la comunidad.

8.13 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN

Una vez definidos los objetivos estratégicos de la organización se hace necesario plasmar las estrategias a través de las cuales se alcanzaran los objetivos propuestos.

Las estrategias guían de manera acertada para que no existan desviaciones y se puedan alcanzar los objetivos.

A través de las estrategias se propone el plan de acción que se debe trazar la organización para ir paso a paso en el desarrollo de las mismas y poder de esta manera alcanzar los objetivos estratégicos.

A continuación, se presentan las estrategias que Fiduciaria Bogotá Sede Cali, puede implementar con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

8.13.1 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO

- Implementar un programa ofensivo con la fuerza de ventas de Fiduciaria Bogotá sede Cali y el Banco de Bogotá aprovechando la habilidad comercial de estos, para incursionar más a fondo en el sector de la construcción y otros sectores económicos.
- Impulsar un programa de servicio al cliente de calidad, ágil y oportuno para mantener un marketing relacional y afrontar con agresividad la competencia.
- Crear y cultivar una cultura organizacional orientada al desarrollo de un buen ambiente laboral, de relaciones cordiales, trabajo en equipo con el fin de impactar positivamente el servicio al cliente manteniendo y atrayendo nuevos clientes aprovechando al máximo el crecimiento del mercado.
- Continuar con programas de plan carrera, capacitación constante, programas de bienestar y fomentar el desarrollo de las competencias laborales, especialmente las relacionadas con servicio al cliente.

8.13.2 ESTRATEGIAS DE CALIDAD

- Realizar seguimiento y control continuo al programa de quejas y reclamos de los clientes a fin de implementar planes de acción que apunten a mejorar el servicio.
- Realizar constante investigación de mercado, que permita entregar lo que el cliente requiere, de manera eficiente y oportuna además de desarrollar nuevos productos según amerite los requerimientos del mercado.

8.13.3 ESTRATEGIAS DE PRODUCTIVIDAD

- Fortalecer y aprovechar la sinergia con el Banco de Bogotá para atraer clientes estratégicos y llegar a un mayor número de clientes.
- Realizar campañas comerciales con una fuerza de ventas agresiva para penetrar a profundidad otros sectores económicos.

- Fortalecer la publicidad de los productos fiduciarios para darlos a conocer a la mayor cantidad de personas a fin de atraer nuevos clientes.
- Fortalecer constantemente las capacidades competitivas (adecuada administración de personal, desarrollo tecnológico a la vanguardia, diseño de procesos y procedimientos eficiente, óptimo manejo de costos etc.) para enfrentar a nuevos competidores.

8.13.4 ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN

- Consolidar la puesta en marcha de la infraestructura tecnológica, como también el diseño de productos y servicios innovadores, para ofrecer un servicio más eficaz y eficiente.
- Automatizar los procesos a través del uso de la tecnología a fin de lograr eficiencia en la prestación del servicio y disminuir las probabilidades de riesgo operativo.

8.13.5 ESTRATEGIAS FINANCIERAS

- Analizar constantemente el modelo de costos y gastos como también ingresos a fin de optimizar costos y maximizar ingresos.
- Revisar periódicamente la rentabilidad de los negocios fiduciarios a fin de ajustar las políticas de negociación y hacer uso eficiente de los recursos de la empresa.
- Implementar el cobro de servicios adicionales (2º token, extracto adicional, recaudo nacional, etc), para clientes poco rentables.

8.13.6 ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Estimular a las áreas que más reciclen y hagan un uso razonable de los recursos naturales.
- Participar activamente en programas de mejoramiento del medio ambiente.
- Desarrollar un programa para la educación fiduciaria de sus clientes actuales potenciales y de sectores económicos específicos.

- Potencializar el uso de tecnología para controlar el ingreso de capital de actividades ilícitas o con destino a financiar el terrorismo.

8.13.7 ESTRATEGIAS ANSOFF

De acuerdo a las estrategias establecidas vamos aplicar la matriz ANSOFF (Producto-Mercado), a través de ella podemos realizar estrategias de crecimiento y desarrollo estratégico de la fiduciaria Bogotá Sede Cali, partiendo de la situación actual de la empresa, la matriz permitirá seleccionar la opción estratégica que menor riesgo tenga para el crecimiento de la misma, donde se analizan principalmente los productos ofrecidos y el segmento de mercado atendido por la fiduciaria. En la figura número 5 se presentan las estrategias con el enfoque aquí indicado.

Se identificaron posibles combinaciones que den lugar a diversas estrategias que permitan generar desarrollo a la empresa. La aplicación de esta matriz sugiere el siguiente orden de elección de la estrategia a implementar:

- Penetración de mercados,
- Desarrollo de nuevos mercados,
- Desarrollo de nuevos productos y
- Diversificación.

Fiduciaria Bogotá, Sede Cali, tiene conformado su segmentación de mercado de la siguiente manera:

Segmento Corporativo: Está conformado por empresas público privadas que tiene un nivel de ventas superior a \$100.000 millones al año.

Segmento Empresarial: Está conformado por empresas público privadas que tienen un nivel de ventas entre \$25,000 millones y \$ 100,000 millones al año.

Segmento masivo: Está conformado por personas naturales cuya inversión en productos fiduciarios es hasta \$50 millones.

Segmento Oficial CEOIS: Corresponde al grupo de clientes corporativo, empresarial, oficial, institucional y social, que se desarrolla en conjunto con el Banco de Bogotá y exclusivamente en Cali.

Segmento Oficial PMP: Corresponde al grupo de clientes preferentes, masivo y pymes, que se desarrolla en conjunto con el Banco de Bogotá en los departamento del Valle, Cauca y Nariño, excepto Cali.

Segmento Pyme: Está conformado por empresas público privadas que tiene un nivel de ventas entre \$5,000 millones y \$25,000 mil millones.

Segmento Preferente: Está conformado por personas naturales que tienen una inversión en productos fiduciarios entre \$50 millones y \$1.000 millones.

Segmento Premiun: Está conformado por personas naturales que tienen una inversión en productos fiduciarios superiores a \$1.000 millones

Figura 4 Matriz de segmentación ANSOFF.

		PRODUCTOS					
		ACTUALES				NUEVOS	
		Portafolios de Inversion (APT)	Fondos de inversion colectiva (FIC) Sumar Cubrir internacional Fiduaccion Optimo Fidugob	Fiducia de administracion administracion y pagos administracion de anticipos retencion en garantia garantias fuentes de pago	Fiducia Inmobiliaria	Fondos de inversion colectiva (FIC) Es+ Alta Renta	
		Penetracion de mercados			Desarrollo de nuevos productos		
MERCADOS	ACTUALES	Corporativo	X	X	X	X	X
		Empresarial	X	X	X	X	X
		Masivo		X			X
		Oficial CEOIS	X	X	X	x	X
		Oficial PMP	X	X	X	x	X
		Pyme	X	X	X	X	X
		Expansion de mercados				Diversificacion	
	NUEVOS	Preferente		X	X		X
		primium	X	X	X		X

Fuente: Diseño propio a partir de documentos de Fiduciaria Bogotá, sede Cali

Figura 5. Matriz de estrategias ANSOFF

		PRODUCTOS				
		ACTUALES			NUEVOS	
		Portafolios de Inversion (APT)	Fondos de inversion colectiva (FIC) Sumar Cubrir internacional Fiduaccion Optimo Fidugob	Fiducia de administracion y pagos administracion de anticipos retencion en garantia garantias fuentes de pago	Fiducia Inmobiliaria	Fondos de inversion colectiva (FIC) Es+ Alta Renta
		Penetracion de mercados				Desarrollo de nuevos productos
MERCADOS	ACTUALES	Corporativo	Implementar un programa ofensivo con la fuerza de ventas de Fidubogota y el Banco de Bogotá aprovechando la habilidad comercial de estos, para incursionar más a fondo en el sector de la construcción y otros sectores económicos.			Aprovechar el potencial de innovación tecnológica, evolución de la tecnología, análisis de las necesidades de los clientes con el fin de adelantarse a ofrecer nuevas soluciones tecnológicas que satisfagan las necesidades de los clientes.
		Empresarial	Fomentar un programa de beneficios para clientes estratégicos con el fin de tener oferta y demanda de los productos y servicios de la fiduciaria.			Fortalecer la publicidad de los productos fiduciarios para darlos a la mayor cantidad de personas a fin de atraer nuevos clientes.
		Masivo	Impulsar un programa de servicio al cliente de calidad, ágil y oportuno para mantener un marketing relacional y afrontar con agresividad la competencia.			Desarrollar un programa para la educación fiduciaria de sus clientes actuales potenciales y de sectores económicos específicos.
		Oficial CEOIS	Aprovechar la capacidad de innovación tecnología con el fin de automatizar algunos procesos, tales como la elaboración de informes fiduciarios, intercambio de información con los clientes etc. Con el fin de minimizar el riesgo operativo, aumentar la disponibilidad de capacidad instalada por la automatización, que disminuye la carga operativa de los colaboradores, prestar un servicio más eficiente, ofrecer, soluciones novedosas a los clientes etc.			Elaborar un plan de divulgación en redes sociales y e-commerce de los productos y servicios de la fiduciaria.
		Oficial PMP				
		Pyme	Seguir avanzando en el incremento de los indicadores de penetración en los segmentos objetivo compartidos con Bando de Bogota.			
			Expansion de mercados			Diversificacion
	NUEVOS	Preferente	Fortalecer la publicidad de los productos fiduciarios para darlos a la mayor cantidad de personas a fin de atraer nuevos clientes.			Fortalecer la publicidad de los productos fiduciarios para darlos a la mayor cantidad de personas a fin de atraer nuevos clientes.
			Fortalecer constantemente las capacidades competitivas (adecuada administración de personal, desarrollo tecnológico a la vanguardia, diseño de procesos y procedimientos eficiente, optimo manejo de costos etc.) para enfrentar a nuevos competidores.			Diversificar la oferta de productos y mejorar la oferta de valor fortaleciendo la mezcla en tipo de negocios e ingresos. Fomentar la innovación en productos y servicios I&D.
		primium				Fomentar la relación con las universidades e institutos tecnológicos a fin de lograr cooperación para el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías, útiles en el negocio fiduciario.

Fuente: Diseño propio a partir de documentos de Fiduciaria Bogotá, sede Cali

8.13.8 ESTRATEGIAS BCG

Esta matriz está orientada al crecimiento y participación permitiendo realizar un análisis estratégico de la compañía en dos ejes: el vertical indica el crecimiento del mercado y el horizontal la participación en el mercado, esta matriz está dividida en cuatro cuadrantes que identifican los diferentes tipos de productos entre ellos están: Productos estrella, interrogante, vaca, perro.

Productos estrella: En fiduciaria Bogotá, Sede Cali, tiene este tipo de productos, los cuales inicialmente fueron productos innovadores, generados de ingresos, pero actualmente estos productos han pasado a convertirse en productos perros.

Productos interrogantes: Actualmente la compañía tiene productos interrogantes, los cuales tienen una cuota baja de participación en el mercado, los cuales consumen mucho capital y se han demorado en convertirse en productos estrella.

Productos vaca: En su amplio portafolio de servicios Fiduciaria Bogotá, Sede Cali, cuenta con una gran cantidad de este tipo de productos, los cuales generan rentabilidad, innovación en productos y servicios.

Productos perro: La entidad cuenta con algunos productos en este cuadrante, los cuales generan ingresos mínimos, no vale la pena invertir en estos productos ya que su crecimiento y desarrollo es muy lento, a no ser que haya un producto perro que a largo plazo genere buenos rendimientos y participación en el mercado.

Figura 6: Matriz BCG

		ALTA	BAJA
		PRODUCTOS ESTRELLA	PRODUCTOS INTERROGANTES
CRECIMIENTO DE LA DEMANDA	ALTO	Fondo de inversión colectiva (FIC)	Fiducia de administración
		ES +	administración y pagos
		Alta Renta	Pensionales
		Fiducia de administración	
		Inmobiliaria	
	BAJO	PRODUCTOS VACA	PRODUCTOS PERRO
		Fondo de inversión colectiva (FIC)	
		Sumar	Fiducia de administración
		Cubrir Internacional	administración y pagos
		Fiduaccion	administración de anticipos
		Optimo	retención en garantía
		Fidugob	Garantías
			fuentes de pago
		Fiducia de administración	
		administración y pagos	
		Consortios	

Fuente: Diseño propio a partir de documentos de Fiduciaria BogotáS.A.

9 PROSPECTIVA

9.1 LLUVIA DE IDEAS

La lluvia de ideas se realizó en reunión de un grupo de 20 colaboradores de Fiduciaria Bogotá, sede Cali, con la coordinación de los autores del presente trabajo. De esta actividad se obtuvieron las siguientes treinta y cinco (35) variables, que consideramos clave para el desarrollo del trabajo de prospectiva.

La selección de los colaboradores que participaron en la lluvia de ideas se hizo con base en su perfil y experticia en el tema del sub sector fiduciario y servicio al cliente: dentro de este grupo participaron profesionales de administración de empresas, contadores públicos, abogados, ingenieros industriales, entre otras profesiones, con amplia experiencia en distintos cargos dentro de la organización.

Es de resaltar que en el desarrollo de la lluvia de ideas se presentó en algunos temas discusiones que enriquecieron y aportaron nuevas herramientas e ideas fundamentales para el análisis del servicio al cliente. Fue agradable ver la disposición de todo el equipo de expertos internos para el desarrollo de la lluvia de ideas, las cuales son importantes para el tema de investigación.

A continuación, se presenta, en la figura número 7 de las variables que se originaron en lluvia de ideas:

Figura 7 listado de variables a partir de la lluvia de ideas.

#	Descripción de la variable, de acuerdo a la lluvia de ideas.
1	Atención a las solicitudes del cliente.
2	Agilidad en los procesos o tiempo de los procesos de atención al cliente.
3	Conocimiento y satisfacción de las necesidades del cliente
4	Calidad del servicio.
5	Atención necesidades accesorias: ejemplo el envío de un extracto, de saldos etc.
6	Canales de comunicación con los clientes.
7	Benchmarking para mejorar aspectos que se encuentran débiles. Nota: con este benchmarking referimos a tomar lo que funciona bien en otras empresas para implementarlo en Fiduciaria Bogotá sede Cali.
8	Trato y preocupación por entregar soluciones al cliente.
9	Políticas y procesos de Fiduciaria Bogotá sede Cali.
10	Estudios de mercado para saber si el cliente recibe lo que necesita.
11	Estrategias de mercadeo.
12	Escuchar las necesidades del cliente constantemente.

13	Servicio posventa: seguimiento a la prestación del servicio.
14	Confianza y credibilidad. Nota: se refiere a responder de forma oportuna y profesional.
15	Experiencia del cliente. Nota: se refiere a la empatía con el cliente, ir más allá del servicio prestado.
16	Trato confidencial a la información del cliente.
17	Sinergia con el Banco de Bogotá para la atención a los clientes.
18	Tecnología para facilitar la prestación del servicio.
19	Envío de información útil a los clientes, a través de algún canal masivo. Nota: se refiere al envío de tips sobre los productos fiduciarios, educación financiera, etc.
20	Redes sociales para divulgación del servicio.
21	Capacitación al personal de fiduciaria Bogotá, sede Cali.
22	Sistemas de medición centrados en el cliente.
23	Atención en el cliente para convertir sus quejas en ganancias.
24	Atención personalizada a los clientes.
25	Aprendizaje de los errores de atención al cliente capitalizándolo en pro de un servicio mejor.
26	Respaldo patrimonial del Banco de Bogotá S.A.
27	Sinergias comerciales, tecnológicas y operativas con el Banco de Bogotá y el Grupo Aval.
28	Posicionamiento en el mercado.
29	Enfoque estratégico de atención de segmentos específicos.
30	Oferta de los productos fiduciarios
31	Crecimiento en carteras colectivas y creación de nuevos productos.
32	Duración de contratos.
33	Negocios representativos por comisiones
34	Competencia entre fiduciarias a nivel de tarifas ofrecidas a los usuarios y oferta de productos similares.
35	Entrega de información al cliente consiste, confiable y oportuna.

Fuente: diseño propio

9.2 ABACO DE REGNIER

La aplicación de esta técnica, permitió conocer las opiniones de expertos sobre el sector fiduciario, identificando todos los aspectos en los cuales están y no de acuerdo. A través de las variables obtenidas en la lluvia de ideas, se generó un instrumento, en materia de servicio al cliente que, se presentó a cada colaborador (experto interno) de Fiduciaria Bogotá sede Cali, para que calificara cada variable de la siguiente manera, en dos escenarios: situación del presente y situación futura a diez años.

[illegible]

Corresponde a las variables valoradas como desfavorables. En esta tendencia se presentan la figura numero 10

[illegible]

Según Serna (2006). Las nuevas exigencias de la sociedad hacen que el servicio sea clave entre los competidores y ofrecerles soluciones integrales a los clientes dentro de una misma entidad o grupo empresarial marcan la diferencia competitiva, por ello los expertos internos, mencionan que las fiduciarias han mejorado considerablemente el servicio al cliente y se han vuelto conscientes que es mejor sostener a los clientes actuales y satisfacer sus necesidades, estos expertos internos, ven al sector fiduciario en el tiempo presente con una gran fortaleza orientada al conocimiento del cliente, a través de la capacitación constante de los empleados y compromiso de la alta gerencia, lo cual garantizará momentos de verdad integrales para la satisfacción y fidelización de los clientes.

VARIABLES QUE ARROJO EL ABACO DEL ESCENARIO PRESENTE

Presente	Valoración
Trato confidencial a la información	25
Respaldo patrimonial	20
Oferta de productos fiduciarios	15
Crecimiento en carteras colectivas	10
Posicionamiento en el mercado	5
Sinergia con el banco de Bogotá	-5
Atención en el cliente	-10
Agilidad en procesos	-15
Redes sociales para divulgación	-20
Capacitación a personal de FIDUBOGOTÁ	-25

De acuerdo a los datos suministrados por la herramienta Abaco; se observa en el escenario presente, de Fiduciaria Bogotá, sede Cali, que cuenta con cinco (5) variables claves de éxito

Las variables claves de éxito, representan las situaciones más relevantes y permite identificar qué para los clientes, delphis internos y externos es de vital importancia el trato confidencial de su información, como también el respaldo patrimonial con el que cuenta Fiduciaria Bogotá, sede Cali, del banco de Bogotá, siendo este uno de los bancos más antiguos del país.

También, es importante apreciar la oferta de productos fiduciarios con los que cuenta Fiduciaria Bogotá, sede Cali, la cual es de gran importancia para los clientes, generando recordación de la marca y posicionamiento de la entidad en el sector fiduciario.

9.2.2 ESCENARIO DEL FUTURO (A 10 AÑOS)

El resultado de la valoración de las variables realizada por los expertos internos, en el escenario del futuro a diez años y presentada en la herramienta del Abaco de Regnier corresponde a la figura número 12.

Un gran porcentaje de las variables fueron valoradas de manera positiva, con una visión de optimismo. Las tendencias medias y bajas del presente son vistas como temas que en el futuro serán subsanadas y funcionarán muy bien, permitiendo

generar estrategias competitivas o diferenciales llevando a Fiduciaria Bogotá sede Cali, a altos niveles de servicio al cliente.

VARIABLES QUE ARROJÓ EL ÁBACO DEL ESCENARIO FUTURO

Futuro	Valoración
Trato confidencial a la información	25
Crecimiento en carteras colectivas	20
Escuchar necesidades del cliente	15
Posicionamiento en el mercado	10
Oferta de productos. fiduciarios	5
Enfoque estratégico	-5
Estudios de mercado	-10
Negocios representativos	-15
Agilidad en procesos	-20
Capacitación al personal de FIDUBOGOTÁ	-25

Según los datos suministrados por la herramienta Abaco, se observa que en el escenario futuro, se continua valorando el trato confidencial de la información de los clientes, pero arroja una variable supremamente importante la cual es el crecimiento en las carteras colectivas, esto permite tener una visión más clara que Fiduciaria Bogotá, sede Cali, crezca en este segmento de mercado, permitiendo establecer el rumbo que debe seguir la entidad para el año 2028, la estructura del plan prospectivo fue posible por el proceso de indagación de los referentes nacionales e internacionales, las tendencias mundiales del sector fiduciario, sus clientes y los delphis internos y externos.

Los expertos internos y externos concluyen que el sub sector fiduciario en el escenario futuro tiene uno de los retos más grandes: profundización en el servicio al cliente y profundización del sector en otros segmentos, ya que comparados con Chile o Brasil, Colombia aún se queda corto en la administración de activos frente al PIB y una mayor innovación en productos, especialmente Fondos de Inversión Colectiva (FIC), que se presentan como una alternativa a las opciones tradicionales de ahorro como los Certificados de Depósito a Término (CDT), las cuentas de ahorro tradicionales o la inversión directa en activos del mercado de valores en emisiones primarias de acciones u otro tipo de papeles.

Aún con estos retos por delante, el sub sector fiduciario, se posicionará como el mayor inversionista institucional del sistema financiero, por ende esta es una gran

oportunidad para Fiduciaria Bogotá, sede Cali, por la confianza, tranquilidad y respaldo que esta entidad tiene para el manejo de los recursos económicos especialmente los relacionados a entidades públicas (construcción, infraestructura y pensionados), por ello a futuro su posicionamiento, rentabilidad, crecimiento y vocación de servicio hará que esta compañía sea una de las mejores, sino la mejor y este concepto de los expertos apunta directamente a la calificación de la variable No. 31, MUY FAVORABLE según se muestra en la figura número 8, para el crecimiento de carteras colectivas y creación de nuevos productos.

Gráfico 27.Tendencia de las variables del Abaco de Regnier

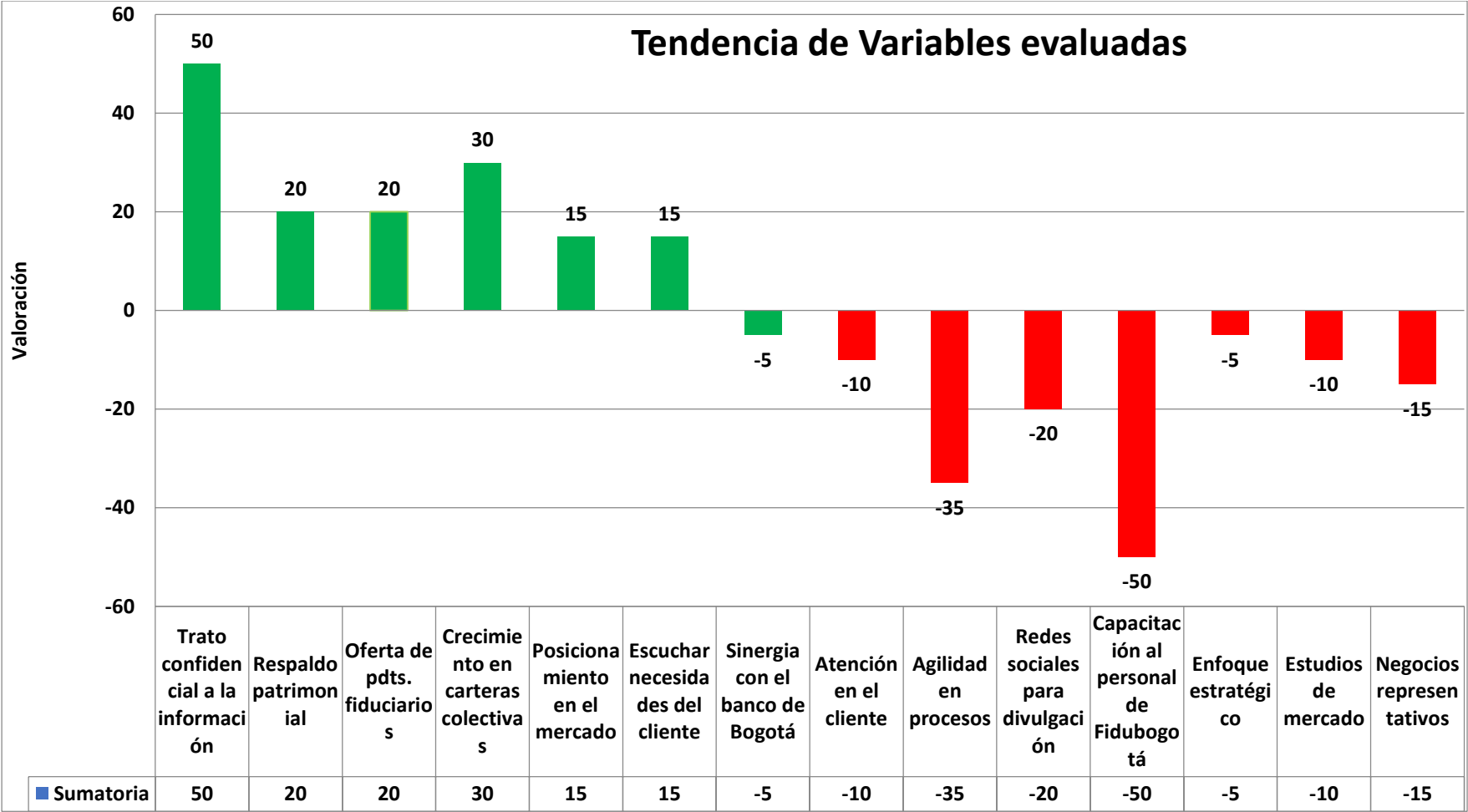


Figura 11 Escenario situación presente

[illegible]

Variables	Sumatoria
Trato confidencial a la información	50
Respaldo patrimonial	20
Oferta de productos fiduciarios	20
Crecimiento en carteras colectivas	30
Posicionamiento en el mercado	15
Escuchar necesidades del cliente	15
Sinergia con el banco de Bogotá	-5
Atención en el cliente	-10
Agilidad en procesos	-35
Redes sociales para divulgación	-20
Capacitación al personal de FIDUBOGOTÁ	-50
Enfoque estratégico	-5
Estudios de mercado	-10
Negocios representativos	-15

La relación de variables anteriormente descrita, muestra la proyección de las diferentes tendencias que para los delphis, son de vital importancia que Fiduciaria Bogotá, sede Cali, implemente, en un escenario prospectivo a diez (10) años.

Los seis (6) primeros ítems son capaces de proyectarse por sí solos y a lo largo del tiempo, debido a que son las necesidades y expectativas que día a día demandan los clientes y que van generando tendencias en el sector fiduciario, por lo tanto se evidencia la pertinencia de cada uno de ellos en la organización, diseñando escenarios y eligiendo estrategias pertinentes según estos fenómenos, seleccionando las posibles alternativas de futuro, como las acciones que se deben colocar en práctica para construir el futuro más conveniente para la organización, propiciando el cambio del escenario presente al futuro.

Como lo dice Maurice Blondel³⁰, el padre de la “filosofía de la acción”. “El futuro no se predice sino que se construye”. Los demás ítems, corresponden a fenómenos de incertidumbre, en donde influyen bastante los actores sociales y donde la organización debe generar gestión para contrarrestarlos y estas amenazas convertirlas en fortalezas y oportunidades, de acuerdo al compromiso de la alta gerencia, al plan táctico, estratégico y al estudio prospectivo.

³⁰Blondel Maurice, padre de la filosofía de la acción (Dijon, 1861 - Aix-en-Provence, 1949) Filósofo cristiano francés. Nacido en una familia de tradición católica, realizó estudios en ciencias y la licenciatura en letras y en derecho.

9.3 MIC MAC

Para un mejor análisis y estudio decidimos analizar las 35 variables de la lluvia de ideas y consolidarlas en 25 variables, teniendo en cuenta que algunas correspondían al mismo tema. Estas variables se agruparon en 3 dimensiones:



9.3.1 CONFIABILIDAD

Esta dimensión corresponde a las variables relacionadas con la habilidad de realizar el servicio oportunamente y con alta calidad.

Las variables incluidas en esta dimensión son las siguientes:

1. Calidad del servicio. (calidad)
2. Benchmarking para mejorar aspectos que se encuentran débiles (Benchmark).
3. Políticas y procesos de Fiduciaria Bogotá sede Cali. (Procesos)
4. Confianza y credibilidad. (Confianza)
5. Trato confidencial a la información del cliente. (Confidencialidad)
6. Tecnología para facilitar la prestación del servicio. (Tecnología)
7. Envío de información útil, oportuna y confiable a los clientes, a través de algún canal masivo. (Información útil)
8. Redes sociales para divulgación del servicio. (redes sociales.)
9. Respaldo patrimonial del Banco de Bogotá S.A. (respaldo)
10. Sinergias comerciales, tecnológicas y operativas con el Banco de Bogotá y el Grupo Aval. (Sinergia)
11. Posicionamiento en el mercado. (Posiciona).

Matriz de influencia directa (MDI)

Tabla 29 Matriz de relaciones entre variables- dimensión de confiabilidad

	1 : calidad	2 : Benchmark	3 : procesos	4 : confianza	5 : confidenci	6 : tecnologia	7 : info util	8 : redes soc.	9 : respaldo	10 : sinergia	11 : posiciona
1 : calidad	0	2	P	3	3	2	3	0	0	3	P
2 : Benchmark	1	0	3	2	0	3	3	0	0	0	2
3 : procesos	P	2	0	3	3	P	3	2	0	3	3
4 : confianza	3	0	3	0	3	3	3	1	3	3	3
5 : confidenci	3	0	3	3	0	3	3	3	0	2	3
6 : tecnologia	3	3	3	3	3	0	3	3	0	3	3
7 : info util	3	3	3	3	3	3	0	1	0	3	3
8 : redes soc.	1	0	1	2	3	3	3	0	0	2	2
9 : respaldo	0	0	0	3	0	0	0	P	0	P	P
10 : sinergia	3	0	3	3	3	3	3	0	0	0	3
11 : posiciona	P	1	3	3	3	3	3	2	3	3	0

© LPSOR-EPTA-MICMAC

Rangos de influencia de 0 a 3, e influencias potenciales P

0: sin influencia.

1: influencia debil.

2: influencia moderada.

3: influencia fuerte.

P: influencia potencial.

Gráfico 28 Matriz de influencia directa - dimensión de confiabilidad

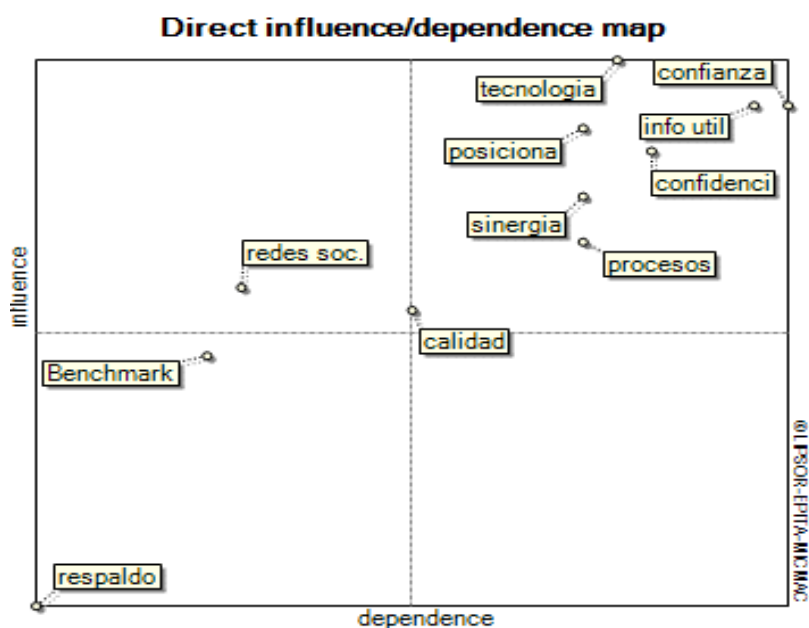
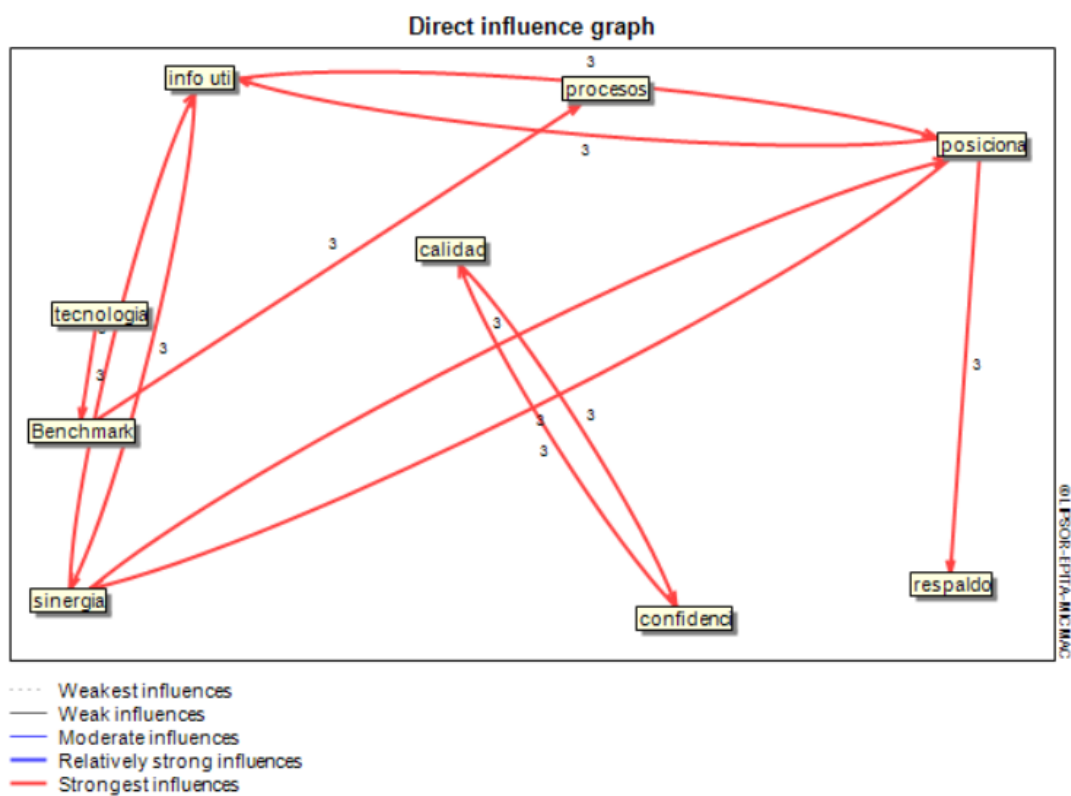


Gráfico 29 influencia directa - dimensión de confiabilidad



Las 11 variables analizadas con respecto a la dimensión de confiabilidad, permite determinar que existe una relación de influencia mutua entre las variables calidad y confidencialidad; sinergia con información útil, y entre información útil; posicionamiento y entre sinergia y posicionamiento. las variables de benchmarking influncian a la variable procesos, no recibe influencia de ninguna otra; la variable respaldo solo recibe influencia de posicionamiento.

En el Gráfico No. 28 se observa que a excepción de benchmarking y respaldo, la mayor parte de variables son portadoras de futuro, están ubicadas en el cuadrante superior derecho, cuadrante de conflicto, las cuales le permiten a la organización crear estrategias de crecimiento, posicionamiento y creación de ventajas competitivas.

Gráfico 30. Influencia directa potencial- dimensión de confiabilidad

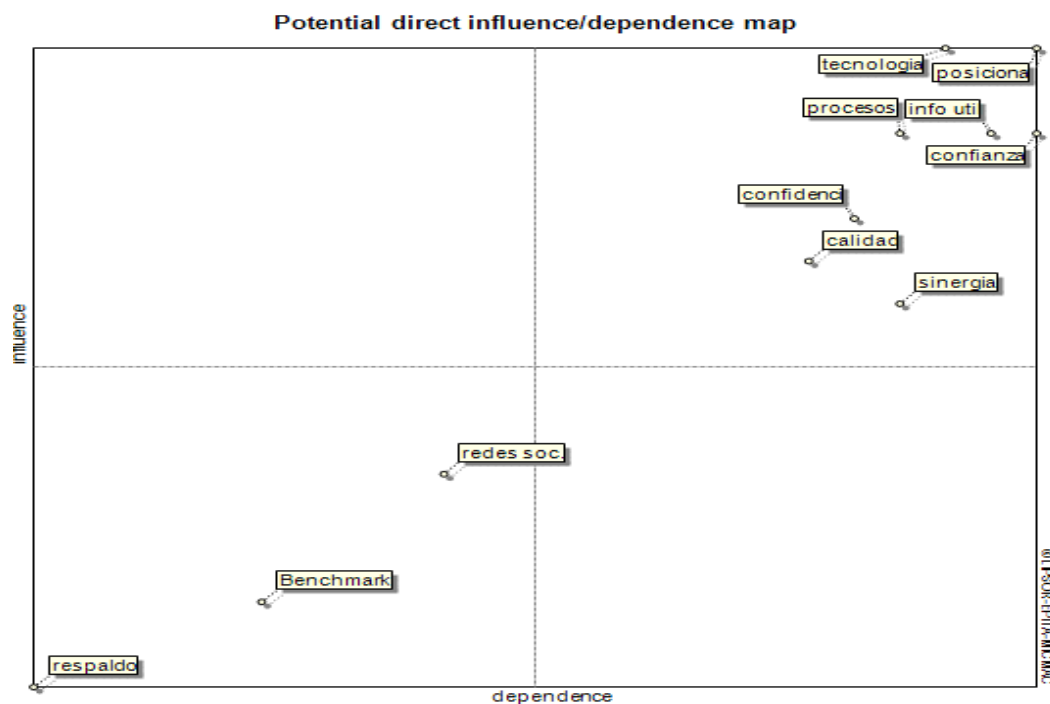
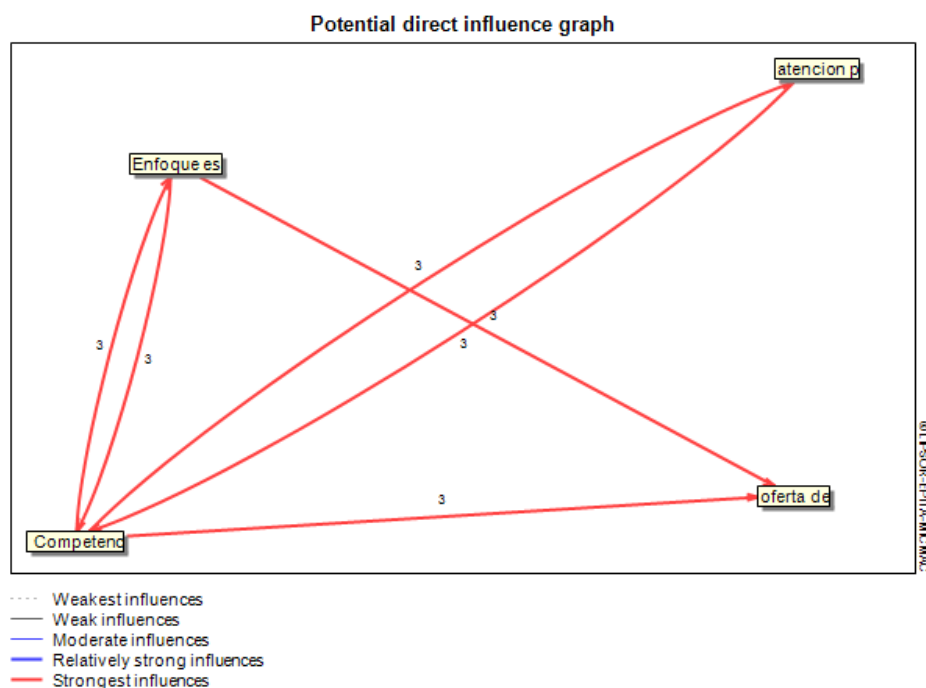


Gráfico 31. Matriz de potencial influencia directa - dimensión de confiabilidad



Haciendo la relación entre la influencia directa y la potencial, presentada en los gráficos 30 y 31 encontramos en esta dimensión que la tendencia de las variables es a conservar su posición en el mismo cuadrante en que quedaron ubicadas en la matriz de influencia directa. Sin embargo se observa un incremento de la motricidad y dependencia, demostrando que son variables que pueden ser controladas por la dirección de la compañía, pero que están en una red de interdependencia, por lo que se recomienda no descuidar ninguna.

Se comprobó una vez más a través de esta herramienta la factibilidad y la seguridad que representa el sector Fiduciario, en pocas palabras este sector genera seguridad y confianza.

9.3.2 ATENCIÓN

Esta dimensión corresponde a las variables relacionadas con la atención personalizada que vela por los intereses de los clientes.

Las variables incluidas en esta dimensión son las siguientes:

1. Atención y satisfacción de las necesidades del cliente (atención)
2. Canales de comunicación con los clientes. (canales co)
3. Estudios de mercado para saber si el cliente recibe lo que necesita. (estudios m).
4. Experiencia del cliente. (experienc)
5. Capacitación al personal de FIDUCIARIA BOGOTÁ (capacitaci)
6. Atención personalizada a los clientes. (atencion p)
7. Enfoque estratégico de atención de segmentos específicos. (Enfoque es)
8. Oferta de los productos fiduciarios (oferta de)
9. Competencia entre fiduciarias (Competenc)

Tabla 30. Matriz de relaciones entre variables- dimensión de atención

	1 : atencion	2 : canales co	3 : estudios m	4 : experienc	5 : capacitaci	6 : atencion p	7 : Enfoque es	8 : oferta de	9 : Competenc
1 : atencion	0	3	P	P	3	3	3	3	1
2 : canales co	3	0	3	3	1	3	3	P	1
3 : estudios m	1	2	0	P	2	P	3	P	P
4 : experienc	P	3	3	0	P	P	P	P	2
5 : capacitaci	P	3	1	3	0	P	P	2	2
6 : atencion p	3	3	2	P	3	0	3	3	3
7 : Enfoque es	P	3	P	P	3	P	0	3	3
8 : oferta de	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 : Competenc	3	3	2	2	3	3	3	3	0

© UPSOR-EPITA-MICMAC

Rangos de influencia de 0 a 3, e influencias potenciales P

0: sin influencia.

1: influencia debil.

2: influencia moderada.

3: influencia fuerte.

P: influencia potencial.

Gráfico 32 influencia directa - dimensión de atención

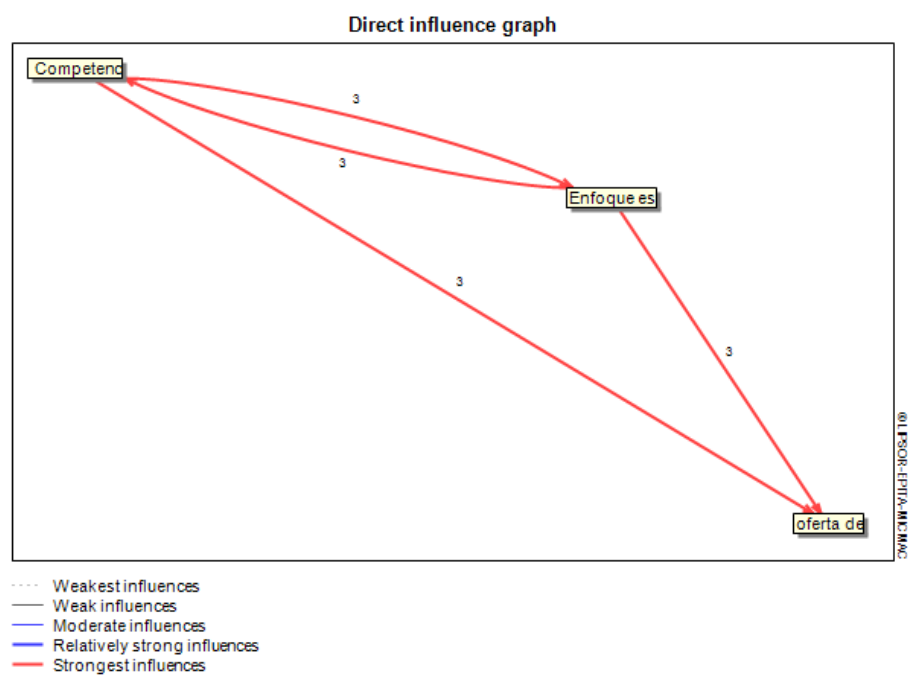
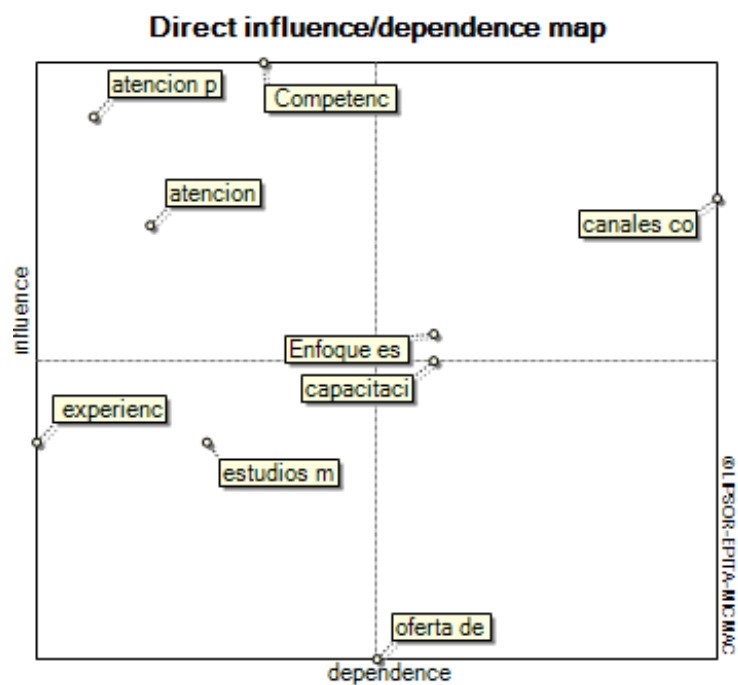


Gráfico 33 Matriz de potencial influencia directa - dimensión de atención



Las nueve variables analizadas en la dimensión denominada “atención”, permite determinar que hay una alta influencia entre las distintas variables a excepción de la variable 8: oferta de productos fiduciarios, la cual es una variable altamente dependiente. Según se observa en el Gráfico No. 33, la mayoría de las variables se encuentran ubicadas en la zona de futuro, resaltando las variables No. 1, 6, 9, que se encuentran en el cuadrante de poder, lo que da a entender que estas variables son de alta motricidad y que dependen poco de la influencia de otras variables, facilitando el trabajo de la dirección de la organización, para la implementación de las estrategias claves de éxito.

Gráfico 34. Influencia potencial directa - dimensión de atención

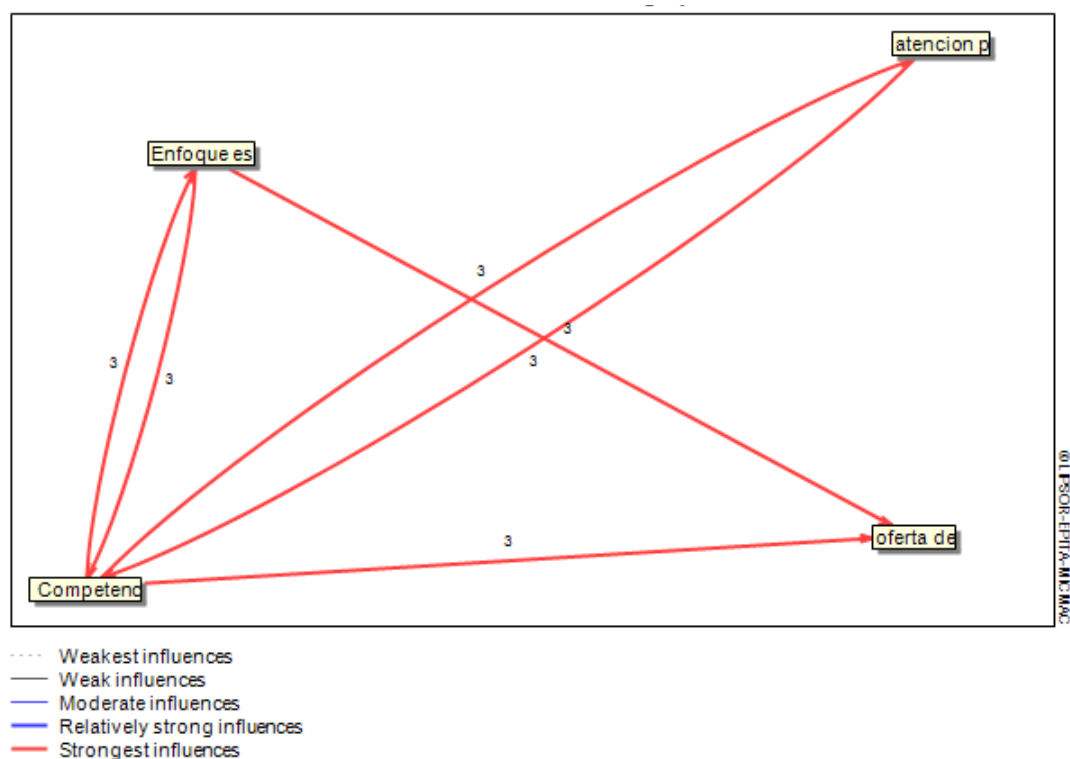
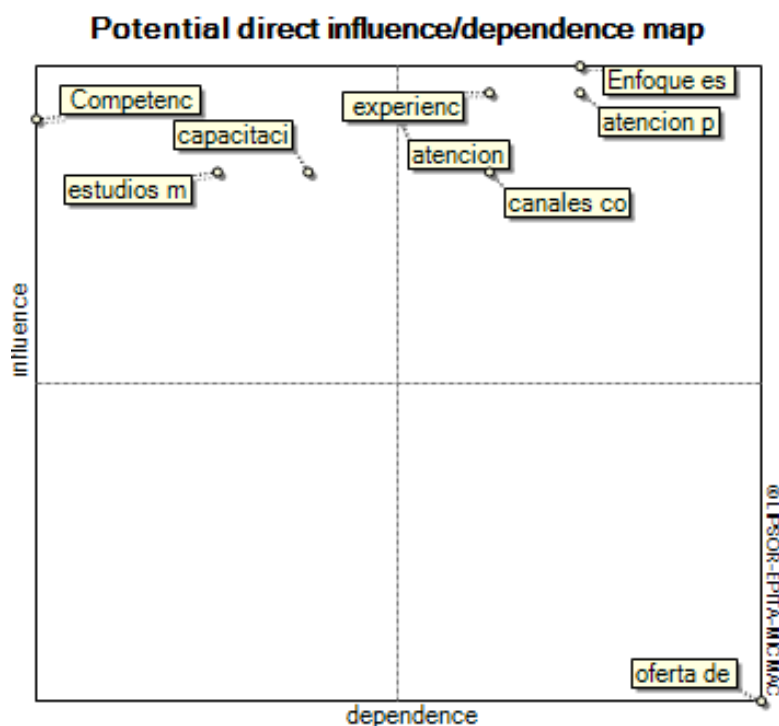


Gráfico 35. Matriz de influencia potencial directa - dimensión de atención



La tendencia de las variables que se encontraban en la zona de salida, se desplazan según se observa en el Gráfico 35, hacia el cuadrante de poder, lo que significa que se ubican en la zona de futuro, esto indica que la empresa tiene el manejo de las variables, como también grandes posibilidades de éxito en el futuro, así mismo crecimiento, sostenibilidad, procesos de desarrollo, innovación e integración, mediante los cuales Fiduciaria Bogotá Sede Cali, está trabajando de hoy en día.

Con respecto a la influencia entre las variables se observa en el Gráfico 34 mayores relaciones de influencia potencial, surge una influencia mutua entre las variables atención y competencia y una influencia directa de enfoque estratégico y competencia a la variable oferta.

Los resultados de estos gráficos indican que Fiduciaria Bogotá Sede Cali tiene una fuerte tendencia a diversificar las posibilidades que ofrece en el mercado, resultado de la innovación, desarrollo de productos ya existentes y de investigación de las necesidades de los clientes, factor que demuestra la dinamización de la organización.

9.3.3 RESPUESTA

Esta dimensión corresponde a las variables relacionadas con la disposición de ayudar a los clientes de una manera rápida

Las variables incluidas en esta dimensión son las siguientes:

1. Agilidad en los procesos o tiempo de los procesos de atención al cliente. (agilidad)
2. Trato y preocupación por entregar soluciones al cliente. (trato)
3. Escuchar y conocer las necesidades del cliente constantemente. (escucha)
4. Servicio posventa: seguimiento a la prestación del servicio. (postventa)
5. Sistemas de medición centrados en el cliente. (medición)
6. Atención en el cliente para convertir sus quejas en ganancias. (atención)

Tabla 31. Matriz de relaciones entre variables- dimensión de respuesta

	1 : agilidad	2 : trato	3 : escucha	4 : postventa	5 : medicion	6 : atencion
1 : agilidad	0	3	3	P	2	3
2 : trato	2	0	3	P	3	3
3 : escucha	3	3	0	3	0	3
4 : postventa	3	3	3	0	3	3
5 : medicion	3	3	2	3	0	3
6 : atencion	3	3	3	3	3	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Rangos de influencia de 0 a 3, e influencias potenciales P

0: sin influencia.

1: influencia debil.

2: influencia moderada.

3: influencia fuerte.

P: influencia potencial.

Gráfico 36. influencia directa - dimensión de respuesta

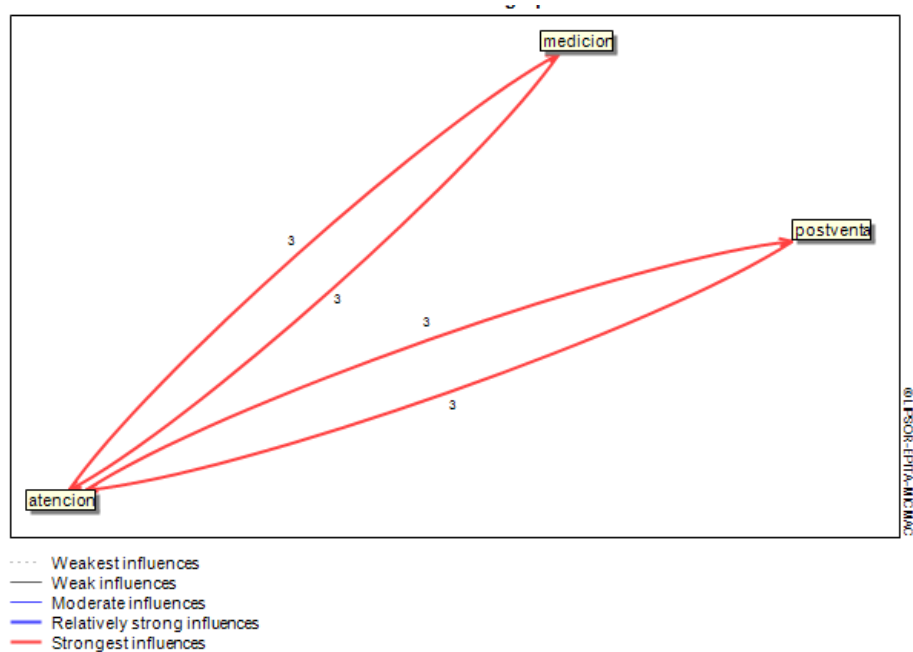
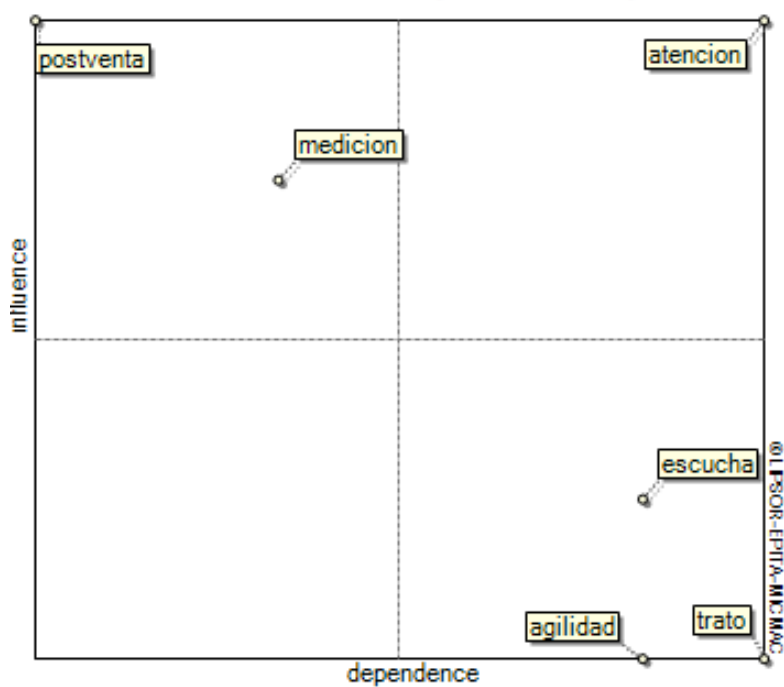


Gráfico 37. Matriz de potencial influencia directa - dimensión de respuesta



Realizando el análisis de las 6 variables de la dimensión de respuesta, se identifica en el Gráfico No. 36, que existe una influencia mutua entre las variables de medición y atención. Y entre atención y postventa. En el Gráfico No. 37, observamos que el 50% de las variables se encuentran en zona de poder, lo que le permite a la organización tener un control directo sobre ellas y el otro 50% restante, está en la zona de problemas y salidas lo que genera una posibilidad de mejora a la organización.

Gráfico 38. Influencia potencial directa - dimensión de respuesta

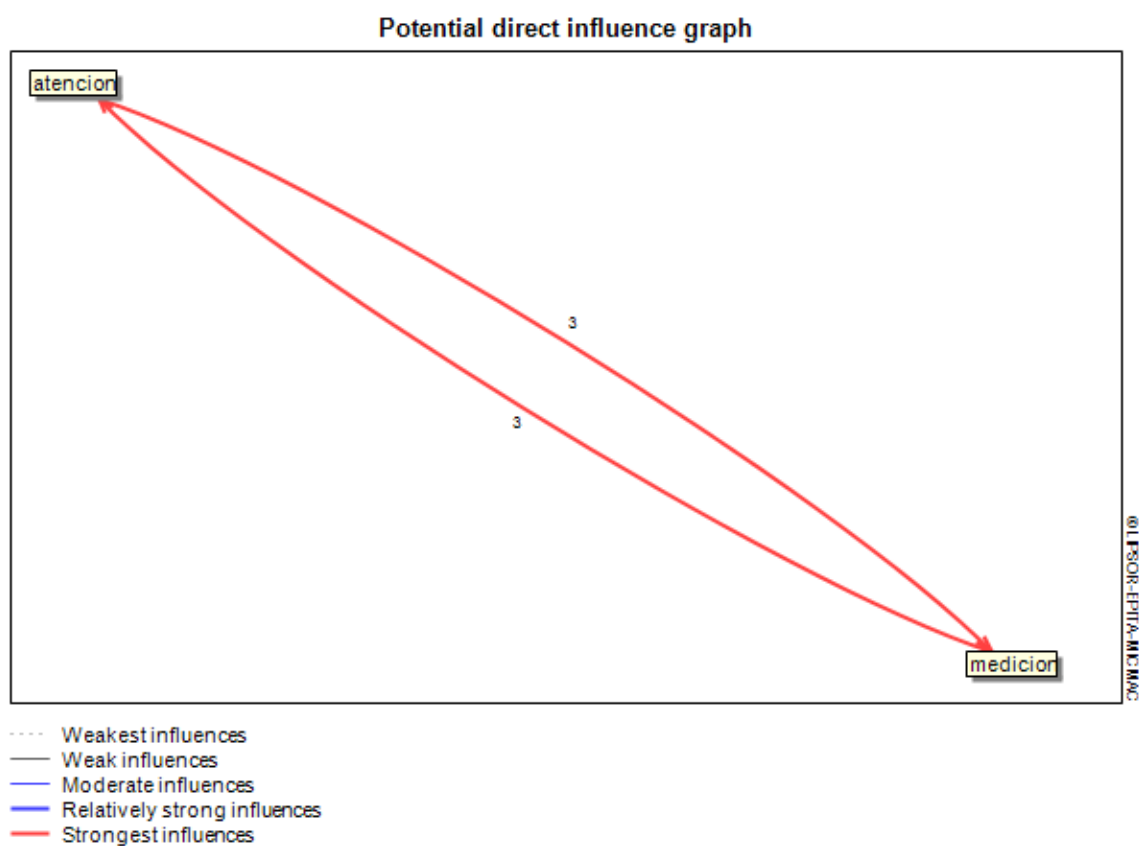
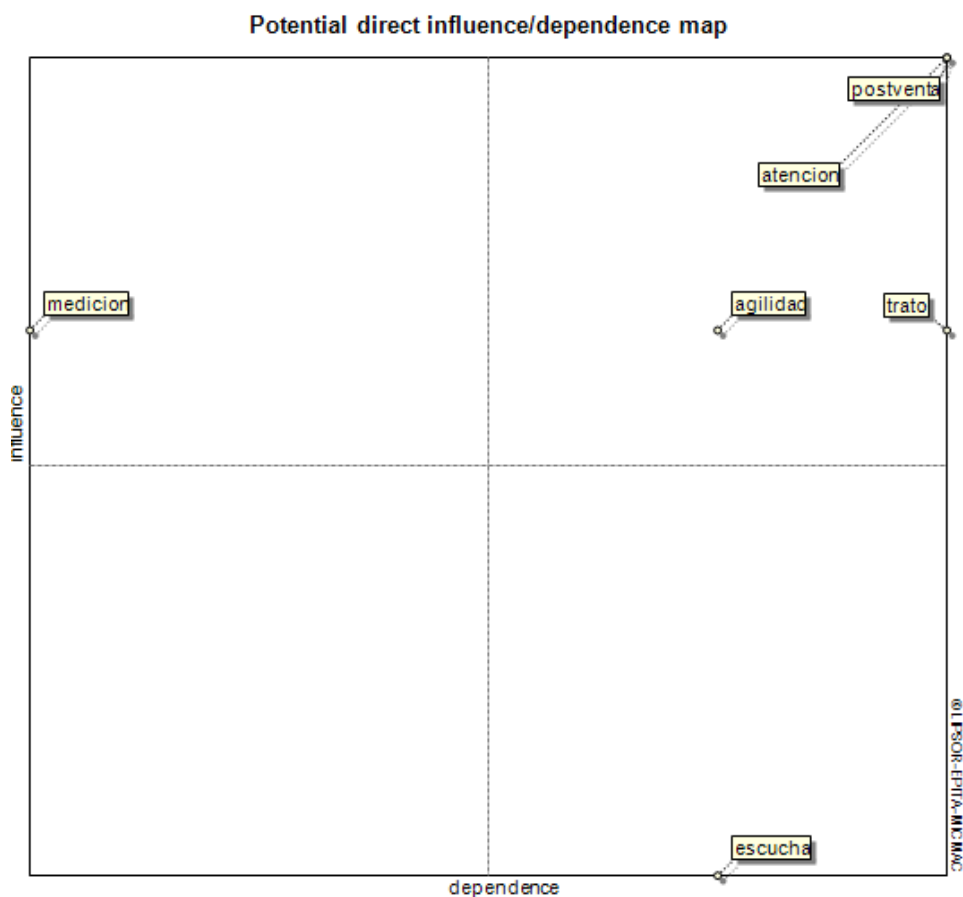


Gráfico 39. Matriz de influencia potencial directa - dimensión de respuesta



En el Gráfico No. 39, se observa que la mayoría de las variables se desplazan a la zona de futuro con alta motricidad e interdependencia, mostrando que la tendencia es de mejoramiento continuo, generar valor y crear una ventaja competitiva frente a las entidades bancarias. Con respecto a las relaciones de influencia potencial del Gráfico 38 se observa una interrelación entre las variables atención y medición.

Según los resultados obtenidos de la herramienta del MIC MAC, se concluye que gran parte de las variables de Fiduciaria Bogotá Sede Cali se encuentran en la zona de futuro y aquellas que están en una zona diferente a ella, se pueden desplazar a esta zona de futuro, indicando su alta capacidad para el mejoramiento de la atención y servicio al cliente, mejora de procesos, calidad y en consecuencia genera el sostenimiento, crecimiento y posicionamiento de la empresa.

9.4- ÍNDICE DE GOBERNABILIDAD (IGO)

Las variables utilizadas para la construcción de la matriz del índice de gobernabilidad son las siguientes:

No. DE VARIABLE	DESCRIPCIÓN
1	Agilidad en los procesos o tiempo de los procesos de atención al cliente.
2	Atención y satisfacción de las necesidades del cliente
3	Calidad del servicio.
4	Canales de comunicación con los clientes.
5	Benchmarking para mejorar aspectos que se encuentran débiles. Nota: con este benchmarking referimos a tomar lo que funciona bien en otras empresas para implementarlo en Fiduciaria Bogotá sede Cali
6	Trato y preocupación por entregar soluciones al cliente.
7	Políticas y procesos de Fiduciaria Bogotá sede Cali.
8	Estudios de mercado para saber si el cliente recibe lo que necesita.
9	Escuchar y conocer las necesidades del cliente constantemente.
10	Servicio posventa: seguimiento a la prestación del servicio.
11	Confianza y credibilidad. Nota: se refiere a responder de forma oportuna y profesional.
12	Experiencia del cliente. Nota: se refiere a la empatía con el cliente, ir más allá del servicio prestado.
13	Trato confidencial a la información del cliente.
14	Tecnología para facilitar la prestación del servicio.
15	Envío de información útil, oportuna y confiable a los clientes, a través de algún canal masivo.
16	Redes sociales para divulgación el servicio.
17	Capacitación al personal de Fiduciaria Bogotá sede Cali .
18	Sistemas de medición centrados en el cliente.
19	Atención en el cliente para convertir sus quejas en ganancias.

20	Atención personalizada a los clientes.
21	Respaldo patrimonial del Banco de Bogotá S.A.
22	Sinergias comerciales, tecnológicas y operativas con el Banco de Bogotá y el Grupo Aval.
23	Posicionamiento en el mercado.
24	Enfoque estratégico de atención de segmentos específicos.
25	Oferta de los productos fiduciarios
26	Competencia entre fiduciarias a nivel de tarifas ofrecidas a los usuarios y oferta de productos similares.

Gráfico 40, matriz de índice de gobernabilidad IGO



De acuerdo a los datos arrojados en la matriz de IGO en el Gráfico 40, observamos que gran parte de las variables se encuentran ubicadas en el cuadrante de alta importancia y alta gobernabilidad, con esta herramienta corroboramos la apreciación, y análisis que realizamos en la herramienta MIC MAC. Se tienen variables que son susceptibles, al manejo de las directivas de la compañía y a la vez tienen importancia en el desarrollo del negocio fiduciario, significando que es una empresa altamente maniobrable, con futuro y proyección en el sector.

Es importante tener en cuenta que Fiduciaria Bogotá Sede Cali, ha contemplado en sus estrategias corporativas y en sus planes tácticos y estratégicos, la vocación de servicio al cliente, desde la gerencia, hasta los niveles de apoyo, lo que permite poder tener estrategias maniobrables en el presente y futuro de la organización, que

le permita incrementar aún más la confianza que sus clientes han depositado en la organización, haciendo que cada vez se posea más en el mercado.

9.5 - INCERTIDUMBRE

Gráfico 41, matriz de incertidumbre



De acuerdo al Gráfico No. 41, se refleja que la mayoría de sus variables son de alta importancia y muy baja incertidumbre, lo que significa que la organización tiene una buena proyección al futuro, el manejo de sus variables tiene una alta probabilidad de ocurrencia, sus planes tácticos y estratégicos pueden desarrollarse de acuerdo a las políticas y objetivos proyectados en su planeación estratégica.

9.6. DELPHIS

De acuerdo a la información suministrada por los Delphis, (expertos externos), en las entrevistas se corrobora los pre- escenarios establecidos en el presente trabajo.

Aguirre Andrea 2018³¹, la Delphis (externa), manifiesta que es un servicio que va acorde a las necesidades de los clientes, brinda confianza para administrar sus negocios.

En Colombia y especialmente en Cali, el sector fiduciario, tiene una tendencia creciente, cada día está más regulado y la industria tiende a escoger a las fiduciarias como mecanismo para administrar sus negocios.

El servicio cada vez se ha profesionalizado, el futuro del sector es muy positivo y promisorio, crece cada día más y lo importante es que las fiduciarias aportan un gran porcentaje en la economía del país al PIB y a la generación de empleo.

Una de las amenazas que actualmente tienen las fiduciarias; pero que se puede convertir en gran oportunidad, es el desafío en cuanto a la tecnología, ya que esta genera mayor seguridad, confianza, respaldo y un manejo más eficiente en tiempo real de los productos de los clientes, este eje es de vital importancia para el crecimiento, sostenimiento y factor diferenciador de las fiduciarias.

Otra amenaza para este sub sector, es el cumplimiento de la normatividad gubernamental y regulación de tasas de interés, tipo de negocios que las fiduciarias pueden administrar, inversores extranjeros, como también que no se cuenta con un servicio posventa, a no ser porque el cliente o entes gubernamentales o de control lo requieran.

Como oportunidades, considera la Delphis, tener un portafolio mucho más amplio de productos y servicios, entre ellos administración de recursos del exterior, desarrollo de productos no tradicionales como por ejemplo: tipologías en inversiones y productos financieros, las cuales actualmente se dan en las entidades bancarias.

Para la Delphis, las fiduciarias no cuentan con procesos eficientes y ágiles, que tienen actualmente las entidades financieras, hay varios productos que no los oferta el sector fiduciario, porque no se cuenta con la tecnología competente para brindarle este servicio.

La Delphis plantea, que el sub sector fiduciario, debe realizar procesos de mejora en cuanto a ser más dinámico, ágil, abierto a otros productos y lógicamente, contar con plataformas tecnológicas, que permitan estar a la vanguardia de entidades financieras, fiduciarias internacionales, que brinden eficiencia, agilidad. Este

³¹ Aguirre, Andrea Isabel, Directora Comercial, de Alianza Fiduciaria, experiencia de 25 años en el sector fiduciario, docente universitaria de la cátedra de fiduciarias.

planteamiento apunta a los escenarios positivista y visionario, esto corrobora los datos obtenidos a través de las herramientas descritas anteriormente.

El delphis (externo), Silvio Vergara³², manifiesta que el sector fiduciario presta un excelente servicio, pero deben orientar sus esfuerzos a mejorar en plataformas tecnológicas, menciona que Fiduciaria Bogotá, sede Cali, está abierta a las solicitudes de sus clientes y busca permanentemente satisfacer las necesidades de los mismos, se esfuerza por mantener un excelente servicio al cliente, está muy abierta a las sugerencias y escucha la retroalimentación constante de los mismos.

Su amplio portafolio de servicios fiduciarios, le permite una cobertura amplia del sector, en pocas palabras el delphis, indica que las fiduciarias son un partner muy importante para los procesos de las empresas a las cuales le administran sus productos.

Como amenaza, dice el delphis, Vergara, está el fenómeno de la tecnología, Fiduciaria Bogotá, sede Cali, en el escenario presente está muy quedada en cuanto a la tecnología, en el escenario futuro, estará innovando su plataforma tecnológica, procesos en línea y en tiempo real, lo que le permite posesionarse en el mercado como una fiduciaria competitiva.

Otra de las amenazas, es el tema de normatividad, ya que este sub sector depende del sector financiero y sus tasas crecen o decrecen de acuerdo a lo que establezca el gobierno.

Sus debilidades, en el escenario presente son los canales de comunicación, es deficiente la comunicación telefónica y el correo electrónico, se puede decir que se quedan cortos en talento humano, para dar respuesta a través de estos canales.

Una gran fortaleza de Fiduciaria Bogotá, sede Cali, es el servicio posventa y el atención del servicio al cliente, una vez se cierre el contrato o negocio.

Como oportunidad, sugiere el ampliar el portafolio de productos hacia el sector real.

La fortaleza de Fiduciaria Bogotá, sede Cali, radica en que genera en sus clientes servicio, confianza, respaldo y de continuar con esta estrategia competitiva de servicio al cliente y un amplio portafolio de productos y servicios, en 10 años se consolidará en el sector fiduciario y si incursiona como oportunidad en el mercado real, puede llegar hacer pionera con productos del sector financiero.

³² Vergara Silvio, analista financiero de la constructora Jaramillo mora, experto con temas fiduciarios, con experiencia de 25 años en este sector.

En un escenario prospectivo; el sector fiduciario y especialmente Fiduciaria Bogotá, sede Cali, tiene un futuro promisorio, ya que está ampliando su portafolio de productos y servicios y escucha la voz del cliente; la retroalimentación que constantemente ellos le hacen es interpretada y colocada en práctica por la organización, lo que le permite mejorar constantemente su servicio al cliente y como visión futurible en el devenir puede incursionar en el sector real.

Tabla 32 Matriz de los pre-escenarios

VARIABLE	DESCRIPCIÓN VARIABLE	ABACO	MIC MAC		IGO		INCERTIDUMBRE		
		TENDENCIA	MOTRICIDAD	DEPENDENCIA	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	ALTA	MEDIA	BAJA
1	Agilidad en los procesos o tiempo de los procesos de atención al cliente.	NEGATIVA	ALTA	ALTA	AG	AI			X
2	Atención y satisfacción de las necesidades del cliente	MEDIA	ALTA	ALTA	AG	AI	X		
3	Calidad del servicio.	MEDIA	MEDIA	MEDIA	AG	AI	X		
4	Canales de comunicación con los clientes.	NEGATIVA	ALTA	ALTA	AG	AI		X	
5	Benchmarking para mejorar aspectos que se encuentran débiles. Nota: con este benchmarking referimos a tomar lo que funciona bien en otras empresas para implementarlo en Fiduciaria Bogotá sede Cali.	MEDIA	MEDIA	BAJA	BG	BI			X
6	Trato y preocupación por entregar soluciones al cliente.	NEGATIVA	ALTA	BAJA	AG	AI	X		
7	Políticas y procesos de Fiduciaria Bogotá sede Cali.	NEGATIVA	ALTA	ALTA	AG	AI		X	

8	Estudios de mercado para saber si el cliente recibe lo que necesita.	MEDIA	ALTA	BAJA	AG	AI		X	
9	Escuchar y conocer las necesidades del cliente constantemente.	MEDIA	BAJA	ALTA	AG	AI	X		
10	Servicio posventa: seguimiento a la prestación del servicio.	MEDIA	ALTA	BAJA	AG	AI		X	
11	Confianza y credibilidad. Nota: se refiere a responder de forma oportuna y profesional.	NEGATIV A	ALTA	ALTA	AG	AI	X		
12	Experiencia del cliente. Nota: se refiere a la empatía con el cliente, ir más allá del servicio prestado.	MEDIA	ALTA	ALTA	AG	AI		X	
13	Trato confidencial a la información del cliente.	ALTA	ALTA	ALTA	AG	AI	X		
14	Tecnología para facilitar la prestación del servicio.	NEGATIVA	ALTA	ALTA	AG	AI	X		
15	Envío de información útil, oportuna y confiable a los clientes, a través de algún canal masivo.	NEGATIVA	ALTA	ALTA	AG	AI	X		
16	Redes sociales para divulgación el servicio.	NEGATIVA	MEDIA	BAJA	AG	AI		X	

17	Capacitación al personal de Fiduciaria Bogotá sede Cali.	NEGATIVA	ALTA	BAJA	AG	AI	X		
18	Sistemas de medición centrados en el cliente.	NEGATIVA	ALTA	BAJA	AG	BI			X
19	Atención en el cliente para convertir sus quejas en ganancias.	NEGATIVA	ALTA	BAJA	AG	AI		X	
20	Atención personalizada a los clientes.	MEDIA	ALTA	ALTA	AG	AI	X		
21	Respaldo patrimonial del Banco de Bogotá S.A.	ALTA	BAJA	BAJA	BG	AI			X
22	Sinergias comerciales, tecnológicas y operativas con el Banco de Bogotá y el Grupo Aval.	ALTA	ALTA	ALTA	BG	AI			X
23	Posicionamiento en el mercado.	MEDIA	ALTA	ALTA	BG	AI	X		
24	Enfoque estratégico de atención de segmentos específicos.	MEDIA	ALTA	ALTA	AG	AI	X		
25	Oferta de los productos fiduciarios	MEDIA	BAJA	ALTA	AG	AI	X		
26	Competencia entre fiduciarias a nivel de tarifas ofrecidas a los usuarios y oferta de productos similares.	NEGATIVA	ALTA	BAJA	BG	AI	X		

9.7 ESCENARIOS DE FUTURO

Los escenarios de futuro, brindan la oportunidad de proyectarnos al mejor futuro posible; con base a las herramientas utilizadas, pudimos realizar un examen más exhaustivo de las diferentes oportunidades y alternativas que tiene Fiduciaria Bogotá, sede Cali, en un futuro, con base en este análisis la dirección tomará las decisiones estratégicas y pertinentes, generando planes de acción estratégicos con una proyección del presente en dirección de un futuro posible, deseado, con visión global y competitiva, por lo anterior; para este análisis se definieron los siguientes tres pre escenarios, con base en la matriz de los pre escenarios presentado en la tabla 32.

9.7.1. ESCENARIO DE CRUDEZA FIDUCIARIA BOGOTÁ, SEDE CALI

Estamos en el año 2028 y Fiduciaria Bogotá sede Cali, presenta debilidades frente a la competencia, que se han originado en el débil interés y empeño por implementar innovación, desarrollo y diseño de sus productos y servicios, acorde a los requerimientos y necesidades de sus clientes, como también una vocación organizacional orientada al cliente. Por otra parte a pesar de su constante preocupación por brindar una buena atención a sus clientes sus herramientas tecnologías y procesos le impiden responder de manera ágil y oportunamente los requerimientos de estos lo cual ha generado la perdida de la relación comercial con algunos clientes más representativos y de una parte del mercado, impactando en sus indicadores de rentabilidad, sostenimiento y confianza.

Fiduciaria Bogotá, sede Cali, no ha sabido aprovechar el gran dinamismo del sector fiduciario, como tampoco los avances tecnológicos y mucho menos analizar su competencia, evaluando los elementos en los que se destacan a fin de determinar los que se puede incorporar en Fiduciaria Bogotá sede Cali de acuerdo al plan estratégico y continuar como un competidor importante en el mercado fiduciario. Por otra parte, se ha quedado con los mismos productos y servicios durante los últimos 20 años y no realizó investigación & desarrollo, ni mucho menos incursionó en otros sectores de la economía. Muchos de esos productos en el año 2028 ya no representan una solución para los clientes y por lo tanto tiene poca venta.

El panorama es muy oscuro para el sub sector fiduciario, el ingreso de empresas extranjeras como por ejemplo, las provenientes de Chile, con productos y servicios

innovadores, tecnología de punta, procesos ágiles y eficaces, tasas diferenciales y especialmente un excelente servicio al cliente, ha generado pérdida del mercado, para Fiduciaria Bogotá, sede Cali.

9.7.2 ESCENARIO POSITIVISTA FIDUCIARIA BOGOTÁ, SEDE CALI

La calidad de los servicios que presta Fiduciaria Bogotá sede Cali, le ha permitido mantenerse y crecer en el subsector fiduciario, gracias a la implementación de sus nuevos productos y servicios, a la mejora continua de sus procesos, a la cultura organizacional enfocada en la excelente atención de sus clientes y al diseño de productos acorde a las necesidades de los mismos, como también el nuevo enfoque estratégico de innovar en tecnología, procesos en línea y canales de comunicación eficientes, le han permitido posesionarse como una de las fiduciarias más representativas y competitivas del sector.

Por eso para el año 2028, Fiduciaria Bogotá sede Cali, goza de prestigio y buen posicionamiento en el mercado, la visión positivista de su alta dirección, le ha permitido implementar planes de acción orientados a la innovación, diseño de plataformas tecnológicas para estar más cerca de los clientes en tiempo real y permitir que los procesos y procedimientos sean muy rápidos y ágiles, obteniendo eficiencia en los costos, desarrollo de nuevos productos, como también la incursión en sectores sociales y económicos de la región.

A pesar que la economía Colombiana, no ha crecido mucho; Colombia, es uno de los países más atractivos para la inversión nacional y extranjera para los mercados de capitales y especialmente para la administración de activos e inversión colectiva, para Fiduciaria Bogotá sede Cali, es una oportunidad para generar estrategias comerciales agresivas aprovechando el gran portafolio de productos y servicios no solo para el sub sector fiduciario sino también para el sector real, además de las alianzas estratégicas realizadas con empresas públicas y privadas.

9.7.3 ESCENARIO APUESTA FIDUCIARIA BOGOTÁ, SEDE CALI

Fiduciaria Bogotá sede Cali, logró a través del tiempo liderar la implementación de procesos tecnológicos, agilidad de sus procesos que permiten respuestas muy rápidas, oportunas a los requerimientos de sus clientes, sus canales de comunicación son muy eficientes, ha logrado un capital relacional importante, como también ha ganado mercado, gracias al desarrollo de una cultura organizacional orientada al cliente, ambiente laboral enfocado en el trabajo en equipo, orientación hacia resultados, liderazgo de la alta gerencia, compromiso y lo más importante concebir al cliente como motor esencial de la Fiduciaria Bogotá sede Cali, cumpliendo con el marco legal y normativo del sub sector.

Una de las ventajas competitivas que ha creado la entidad, es que, a través de los estudios de mercado, benchmarking y de un análisis exhaustivo de la competencia, logró penetrar negocios no tradicionales del sub sector fiduciario, adicionalmente a contratado talento humano experto en dicho sector, generando valor agregado al servicio al cliente y una ventaja competitiva frente a otras entidades del mismo sector.

Los delphis (expertos externos), tienen una visión futurible del sub sector fiduciario y especialmente de Fiduciaria Bogotá sede Cali, la cual en un futuro de diez (10) años, la proyectan como la mejor fiduciaria del sub sector, manifiestan que tiene una oferta muy competitiva de productos y servicios no solo para el sector fiduciario sino también para el sector real y más aún por la incursión en servicios financieros, su gran fortaleza radica en la visión futurista de sus estrategias, los cuales a través de la planeación estratégica y los planes tácticos han generado un nuevo enfoque estratégico para la organización, como también la mente abierta de sus estrategias en cuanto a la retroalimentación que le realizan sus clientes, esto ha permitido que Fiduciaria Bogotá sede Cali, realice procesos de mejora continua enfocados en lo que los clientes los retroalimentan, su vocación de servicio al cliente, la han consolidado desde los altos cargos directivos hasta los niveles de apoyo, sus focos estratégicos están centrados en el posicionamiento de la organización, crecimiento económico, efectividad operacional, tecnología, gestión del talento humano, servicio al cliente y fidelización de los mismos.

10 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Los lineamientos estratégicos corresponden al principal horizonte o escenario de futuro al que debe apuntar Fiduciaria Bogotá Sede Cali en el periodo 2018 – 2020, para lograr el escenario apuesta; en pro que la entidad se posicione como líder de mercado fiduciario local de acuerdo a su misión y visión:

10.1 SERVICIO AL CLIENTE

Con relación al servicio al cliente se proponen los siguientes lineamientos estratégicos:

- Aumentar los niveles de satisfacción de clientes con el servicio que presta Fiduciaria Bogotá sede Cali, a través de un monitoreo constante de quejas y reclamos de los clientes.
- Implementar planes de acción y mejoramiento frente a las quejas y reclamos de los clientes.
- Incrementar y mantener la habilidad comercial y relacional con el cliente con productos de calidad y competitivos.
- Fomentar un programa de beneficios para clientes estratégicos con el fin de tener oferta y demanda de los productos y servicios de la fiduciaria.
- Impulsar un programa de servicio al cliente para mantener un marketing relacional y afrontar con agresividad la competencia.
- Realizar campañas publicitarias periódicas resaltando la experiencia y el know How para incrementar el índice de confianza del consumidor.

- Continuar con el proceso de innovación tecnológica con el fin de automatizar algunos procesos.
- Lograr la disminución del riesgo operativo, para ofrecer soluciones novedosas y seguras a los clientes.
- Impulsar con todos los colaboradores de la Fiduciaria Bogotá Sede Cali, un programa para el sostenimiento y fidelización de clientes tanto antiguos como actuales.
- Impulsar un programa de servicio al cliente posventa.
- Monitorear la entrega oportuna de la información contable y financiera de los clientes.

10.2 TALENTO HUMANO

- Potencializar los programas de desarrollo profesional, bajos índices de rotación de personal, bajo absentismo y en general la alta formación y motivación de los colaboradores.
- Fomentar el desarrollo de habilidades competitivas del personal de Fiduciaria Bogotá sede Cali,
- Fomentar la continua capacitación en gestión del conocimiento técnico del sub sector fiduciario en sus distintos aspectos y/o dimensiones.
- Lograr el desarrollo y mantenimiento del programa de buenos ambientes laborales, estableciendo relaciones laborales de respeto, cordialidad y bienestar social.

- Mantener una adecuada remuneración salarial y prestacional de los colaboradores de acuerdo con el sub sector o mercado.

10.3 MERCADO

- Implementar un programa ofensivo en materia de ventas, en sinergia con el área comercial del Banco de Bogotá, aprovechando la conexión con los clientes del banco.
- Realizar campañas publicitarias periódicas resaltando la experiencia y el know How para incrementar el índice de confianza del consumidor.
- Mantener un plan de divulgación en redes sociales y e-commerce de los productos y servicios de la fiduciaria, a través de campañas publicitarias y de material POP.
- Potencializar la capacidad en la toma de decisiones ágil y oportuna a condiciones cambiantes del mercado.

10.4. FINANCIERO

- Contribuir a maximizar el valor económico de Fiduciaria Bogotá Sede Cali.
- Mantener una estructura de costos de acuerdo a los ingresos mensuales, a través del control presupuestal.
- Mantener las tarifas de administración acordes al mercado, al tipo de cliente y producto.
- Realizar monitoreo constante de los negocios rentables para garantizar su sostenibilidad y rentabilidad en el tiempo.
- Realizar inspecciones a negocios de poca rentabilidad para buscar su eficiencia financiera.

- Sostener la rentabilidad de la Fiduciaria Bogotá Sede Cali, a través del incremento de las ventas y penetración de nuevos nichos de mercados.
- Mantener programas de educación financiera, específicamente del sector fiduciario.
- Sostener y aumentar las ventas mensuales.
- Mantener cartera sana.
- Capacitación constante del talento humano sobre control del riesgo.

10.5 PRODUCTIVIDAD

- Potencializar la sinergia y relaciones con el Banco de Bogotá para atraer clientes estratégicos.
- Fortalecer constantemente las capacidades de las distintas áreas organizaciones de Fiduciaria Bogotá sede Cali.
- Proponer a la dirección central el cobro de servicios adicionales a negocios poco rentables
- Actualización constante de los manuales de funciones y de operaciones.
- Proponer ajustes a los procesos y procedimientos a fin de lograr eficiencia en la atención a los clientes y mayor capacidad competitiva

10.6 INNOVACIÓN

- Implementar programas de seguridad informática a los procesos y servicios

- Consolidar la puesta en marcha de la infraestructura tecnológica, como también el diseño de productos y servicios innovadores.
- Automatizar los procesos a través del uso de la tecnología.
- Mantener actualizada la página web con información de la fiduciaria y educación financiera.
- Promover la divulgación de productos, servicios e información de la fiduciaria a través de redes móviles, páginas web y redes sociales.
- Establecer relaciones efectivas con las universidades e institutos tecnológicos, de tipo comercial y académico a fin de lograr cooperación para el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías, útiles en el negocio fiduciario.

10.7 RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Estimular el reciclaje uso razonable de los recursos naturales.
- Fomentar la participación activa en programas de mejoramiento del medio ambiente.
- Evitar el ingreso de capital de actividades ilícitas o con destino a financiar el terrorismo.
- Facilitar la gestión y disminución de precios de productos que aporten al desarrollo de proyectos de carácter social.

11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

El desarrollo de un plan estratégico depende en gran medida del análisis efectivo del entorno en el cual está ubicada la empresa; como también de los efectos cambiantes, del azar que la afectan directa o indirectamente, por lo anterior se concluye que:

Con relación al marco jurídico legal actualmente este le favorece a Fiduciaria Bogotá sede Cali, en el desarrollo del negocio fiduciario, ya que esta normatividad establece la obligación de canalizar los recursos de proyectos públicos a través de fideicomisos, con el fin de dar transparencia y buen manejo de estos.

La disponibilidad de recursos naturales, la buena infraestructura vial del departamento, la cercanía al puerto de buenaventura, la puesta en marcha de la zona franca de servicios la cual fomenta la inversión extranjera y fortalecimiento de los distintos sectores económicos, potencian la demanda de productos y servicios del sector fiduciario, especialmente para Fiduciaria Bogotá Sede Cali.

Adicionalmente, el crecimiento económico que se refleja a través de las distintas variables como el PIB, IPC, la inversión extranjera, entre otros, son un indicador de un buen ambiente favorable para el desarrollo empresarial de los distintos sectores de la economía y potencian la demanda de productos fiduciarios.

Por otra parte, la violencia es un factor que impacta negativamente pero existe el interés y acciones efectivas de parte del gobierno para disminuir el conflicto. A pesar de este aspecto negativo el resto del ambiente es favorable para establecer negocios empresariales y se crea la oportunidad para fiduciaria Bogotá sede Cali, de suplir una porción del mercado con sus productos fiduciarios.

El negocio fiduciario en Cali es favorable gracias a la disponibilidad de recursos necesarios, la concentración de proveedores importantes, instituciones de formación académica técnica y profesional. A nivel competitivo existe alta competitividad lo que obliga la implementación y puesta en marcha de estrategias que le permitan a Fiduciaria Bogotá sede Cali, contrarrestar la competencia y posesionarse en el mercado

Los encadenamientos productivos clusters benefician el negocio fiduciario, ya que proveen todo lo que este necesita para la colocación de sus productos y servicios.

A través del análisis de las 5 fuerzas del mercado de Porter se concluye que la creación de una fiduciaria requiere gran inversión de capital, talento humano especializado, experiencia, tecnología, por lo tanto este sector económico no es atractivo para los proveedores, potenciales competidores y clientes que puedan estar interesados en el sector fiduciario.

Por otra parte, se evidencia la existencia de productos sustitutos que pueden desplazar la demanda de parte de los productos y servicios que ofrece el sub sector fiduciario.

En el análisis de Benchmarking se encontró que fiduciaria Bogotá sede Cali, cuenta con varios factores claves de éxito que le generan grandes ventajas competitivas con respecto a empresas del mismo sector; sin embargo también hay algunos factores en los cuales no presenta el mejor desempeño, por lo tanto se sugiere implementar estrategias competitivas para mejorar aquellos aspectos en los cuales se presentan debilidades adoptando las mejores prácticas de la competencia, con el fin de sostener su liderazgo en el mercado fiduciario.

Con relación al análisis interno de Fiduciaria Bogotá Sede Cali, se encontró que existen gran cantidad de fortalezas en las áreas fundamentales del negocio, sin embargo se presentan algunas debilidades. Tanto, fortalezas como debilidades impactan directamente la calidad del servicio al cliente, por lo tanto, es necesario clasificarlas según su grado de importancia, con el fin de implementar estrategias que permitan aprovechar al máximo las fortalezas y superar las debilidades.

El análisis de los factores internos dió como resultado una ponderación de 3.41, lo que significa que Fiduciaria Bogotá Sede Cali, tiene un desempeño aceptable y está utilizando sus fortalezas significativamente.

Con respecto a los factores externos, encontramos que existe un gran número de indicadores de desempeño de la economía que representan oportunidades para Fiduciaria Bogotá Sede Cali, de crecimiento, rentabilidad y ganar una mayor porción de clientes y mercado local.

En menor proporción se encontraron algunas amenazas, las cuales pueden afectar negativamente el negocio fiduciario, por lo tanto, se deben implementar estrategias que permitan minimizar las debilidades aprovechando las fortalezas y contra restar las amenazas.

Con base en el análisis de los entornos internos y externos, proponemos la implementación de diversas estrategias que corresponden a:

- Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades;
- Estrategias para minimizar las debilidades y contra restar las amenazas.
- Estrategias para usar las fortalezas con el fin de aprovechar las oportunidades.
- Usar las fortalezas para contra restar las amenazas.

Una de las ventajas competitivas de Fiduciaria Bogotá Sede Cali, es su direccionamiento estratégico, el cual se basa en el cumplimiento de la misión, visión y filosofía organizacional, enmarcada en principios y valores, los cuales están orientados hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, a través de un marketing relacional más personalizado, innovación, plataformas tecnológicas, redes sociales y un talento humano calificado, así como el desarrollo de estrategias de acuerdo al entorno interno y externo y a los factores cambiantes, lo que hace que Fiduciaria Bogotá sede Cali, sea una entidad flexible, que le permita obtener mayor rentabilidad, sostenibilidad en el tiempo y mejor posicionamiento en el sub sector.

Según los resultados de la matriz Ansoff, la aplicación de las estrategias deben estar acorde a los productos y mercados que tiene Fiduciaria Bogotá Sede Cali, como también en la penetración de nuevos mercados, innovación y desarrollo de nuevos productos, expansión hacia segmentos nuevos y diversificación.

Partiendo del análisis de los escenarios pesimista, optimista, futuro y según los expertos internos y Delphis, se concluyó que existe un gran potencial en cuanto a la gobernabilidad de las distintas variables, alta motricidad, mediana y baja incertidumbre, esto genera un escenario futurista muy promisorio para Fiduciaria Bogotá Sede Cali, no obstante la entidad debe continuar en revisión constante de sus entornos, mejoramiento continuo de sus debilidades y estar expectante de los requerimientos de sus clientes.

11.2 RECOMENDACIONES

Según el análisis de esta investigación, se proponen las siguientes recomendaciones para Fiduciaria Bogotá Sede Cali, las cuales buscan generar un mejor servicio al cliente, mayor rentabilidad, posicionamiento del mercado, innovación y un acercamiento personalizado y constante con los clientes de los diferentes segmentos.

Para esto se proponen las siguientes estrategias.

Mantener un marketing relacional con el cliente, caracterizado por la atención personalizada, amena y cordial.

Impulsar un programa de servicio al cliente ágil y oportuno, basado en la optimización de los procesos, manteniendo y reforzando las medidas de control, del riesgo y seguridad informática.

Orientación en la atención efectiva y profesional en los momentos de verdad con los clientes.

Realizar programas de capacitación continua al talento humano enfocado en servicio y fidelización de los clientes.

Sostener relaciones comerciales con el cliente basadas en la confianza, en principios y valores organizacionales.

Fomentar un programa de beneficios para clientes estratégicos con el fin de fidelizar al cliente e incrementar las ventas.

Difundir a través de redes sociales y medios de comunicación educación fiduciaria (qué es una fiduciaria, soluciones que ofrece la fiduciaria para el mercado, productos y servicios, beneficios).

Fortalecer la sinergia y respaldo financiero, con el Banco de Bogotá.

Asegurar y mantener la confidencialidad de la información de los clientes, como también la seguridad en la ejecución de las órdenes de operación.

Sistematizar, organizar y procesar la información de los productos de los clientes, con el fin de suministrar de manera oportuna, ágil y en las fechas establecidas los requerimientos del cliente.

Impulsar y desarrollar un programa de innovación tecnológica en plataformas y equipos de cómputo, permitiéndole al cliente realizar sus transacciones en un tiempo menor a 24 horas.

Sistematizar la información del cliente desde el inicio de la relación comercial con el fin de mantener la información actualizada y accesible.

Utilizar la información del cliente para análisis del mercado: validando si la oferta está acorde con el segmento o de lo contrario diseñar productos y servicios a la medida del segmento.

Disminuir los procesos manuales implementando la sistematización de los mismos, fomentando la eficiencia de la ejecución de la tarea.

Seguimiento periódico al cumplimiento del contrato Fiduciario o acuerdos comerciales que se establezcan con los clientes.

Mantener la contratación de talento humano calificado y conocedor del sub sector fiduciario.

Conservar el buen ambiente laboral y programas de bienestar social para los colaboradores.

Difundir a la comunidad en general el impacto social que tiene el desarrollo del objeto social de la fiduciaria relacionado con la participación en la gestión de proyectos sociales.

Fortalecer las estrategias de manejo de residuos, de cuidar los recursos naturales y de educación ambiental.

Aplicación de las estrategias formuladas en el capítulo 7.

Aplicar encuestas, entrevistas enfocadas a consultar, entender y satisfacer las necesidades de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaide Juan Carlos, (2010), Fidelización de Clientes, Esic Editorial.

Albrecht Karl, Zemke Ron, (2000) Gerencia del Servicio: Como hacer negocios en la nueva economía. 3R Editores. Bogotá.

Albrecht Karl, Zemke Ron, (1998) La revolución del servicio. 3R Editores,

Albrecht Karl, Zemke Ron, (1990) La excelencia en el Servicio. 3R Editores.

Bateman Thomas S. (2009), Administración, Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, Editorial Mc Graw Hill.

Baptista y León (2013), realizaron un estudio de la banca universal en el municipio Libertador del estado de Mérida (Venezuela), sobre la fidelización de sus clientes.

Betancourt, Benjamín (2018), Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas, Cali, Colombia: Programa Editorial, Escuelas sin fronteras.

Betancourt, Benjamín, (2005), Análisis Sectorial y Competitividad. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

Brunetta Hugo (2008), Del marketing relacional al CRM: gerenciamiento de las relaciones con el cliente, 1er. Ed. Buenos Aires, Distal.

Chiavenato, Idalberto, (2009), Administración de recursos humanos. El capital de las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato Idalberto, (2016), Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones, segunda edición, MC Graw Hill.

Cruz Marta (2011) Manual de Marketing Directo e Interactivo 3ra Ed. Buenos Aires, AMDIA.

Dess Gregory, Lumpkin G. (2003). Direccion estratégica. Madrid: Mc Graw Hill.

Diccionario de Marketing, (1999) Ed. Cultural S.A

Fischer Laura y Espejo Jorge (2004), Mercadotecnia, Tercera Edición, de, Mc Graw Hill-Interamericana,

Gómez Sergio (2012), Metodología de la Investigación, Primera Edición, Editorial Red Tercer Milenio, México.

Guízar Montúfar Rafael (2013), Desarrollo Organizacional, Principios y aplicaciones, Editorial Mc Graw Hill, 4ª. Edición.

Hoyos, Ballesteros Ricardo (2013), Plan de Marketing, Diseño e implementación y control, Editorial Eco Editores. Bogotá.

Informe anual de Asofiduciarías a diciembre (2017).

Kaplan Robert & Norton David (2009), El cuadro de mando integral, The Balance Scorecard, Editorial Gestión 2000. Barcelona

Kotler Philip y Keller Kevin Lane, (2006), Dirección de Marketing, 12ma Ed. Pearson Educación, México

Kotler Philip y Armstrong Gary, (2013), Fundamentos de Marketing, Pearson Educación.

Méndez Ramírez Ignacio, Guerrero Delia, Moreno Laura, Sosa Cristina, (1990), Protocolo de Investigación, lineamientos para su elaboración y análisis, Editorial Trillas, México.

Minztberg, H, Ahlstrand, B, y Lampel J (1999), Safari a la estrategia. Una visita guía por la junta del management estratégico. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Muñiz González Rafael, (2014) Marketing en el siglo XXI., Ed. Centro de estudios financieros.

Portafolio (2018) Artículo sobre “Si el cliente es prioridad, ingresos suben hasta 40%- Vallejo Gabriel.

Porter ME. (2015) Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Ed. Continental.

Prieto Herrera, Jorge Eliecer (2014), Gerencia del Servicio, la clave para ganar todo. Eco Editores, 3ra. Edición, Bogotá.

Programas de fidelización de comercios atraen a cuatro de cada 10 clientes, (2017) Publicación: América Retail - Noticias/Base de datos Emis Profesional.

Proyecto de grado-Arango Katherine, Ríos Juan, Propuesta para implementar CMR en el portal de www.colombiatours.travel. Universidad Tecnológica de Pereira (2015).

Ries Al y Trout Jack, 2006, Marketing Warfare, 2da Ed. McGraw-Hill, 2006.

Sánchez Manchola, Ivan Dario (2009), Estilos de Dirección y liderazgo en las organizaciones. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. Editorial Programa Editorial Universidad del Valle.

Schnarch Kirbeg, Alejandro, (2010), Marketing de fidelización, como lograr clientes satisfechos, leales y rentables. Ecoe Ediciones.

Silvestre (2013), realiza su investigación, en el Banco Andino del Progreso, de la ciudad de Buenos Aires Argentina, donde su trabajo de investigación se fundamenta en la pretensión de demostrar la relevancia de la fidelidad del cliente.

Zapata Domínguez Álvaro (2008), Cultura Organizacional en empresas colombianas. Editado por la Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.

Vallejo López Gabriel, Sánchez Fernando (2017), Servicio con pasión, Editorial Conecta. Bogotá.

Informe Anual del Sector Fiduciario 2017 Marzo 8 de 2018-Asofiduciarias Marzo 2018

<https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-cualitativa>

<http://conceptodefinicion.de/metodo-cuantitativo/>

<http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>

<https://www.lifeder.com/metodo-inductivo-deductivo/>

www.fidubogota.com

bancosdecolombia.com.co/banco-de-bogota/page/2

http://www.cali.gov.co/publicaciones/227/datos_de_cali_y_el_valle_del_cauca/

<https://www.asofiduciarias.org.co/index.php/regulacion/negocios-fiduciarios>

[https://www.colombiacompra.gov.co/sites/default/files/manuales/20140809fiduciaa
nticipospublicacion.pdf_.pdf](https://www.colombiacompra.gov.co/sites/default/files/manuales/20140809fiduciaa
nticipospublicacion.pdf_.pdf)

<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/derpri/article/view/3485/3471>