



ALCALDÍA DE PEREIRA
Región de Oportunidades



La Promotora



Plan Estratégico La Promotora 2011 - 2015



Elaboración del Plan Estratégico de La Promotora

PARTICIPANTES

Gabriel Viveros N Gerente General
Olga Lucía Ángel D.....Secretaria General
Orlando Bedoya GDirector de Planeación Estratégica
Luis Fernando Collazos QDirector Administrativo y Financiero
Juan Pablo Sierra MDirector de Crédito e Inversiones
Claudia Patricia Roncancio RAsesora de Control Interno
Diana Milena Ocampo B Asesora Contable
Andrés Felipe Blanco OProfesional Universitario Grado 3
María Disney Barragán M Profesional Universitario Grado 1
Catalina Arias G Ingeniera Contratista
Ricardo Vargas C Asesor del Plan Estratégico



INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
1. CONSTRUYENDO LA MISIÓN DE LA PROMOTORA.....	8
1.1 LOS CLIENTES, LOS PRODUCTOS Y LOS MERCADOS DE LA PROMOTORA.....	8
1.2 LOS VALORES DE LA PROMOTORA.....	11
1.3 LOS PRINCIPIOS DE LA PROMOTORA.....	12
1.4 LA MISIÓN DE LA PROMOTORA.....	16
2. LA VISION DE LA PROMOTORA.....	18
3. ANÁLISIS EXTERNO DE LA PROMOTORA.....	21
3.1 OPORTUNIDADES.....	21
3.2 AMENAZAS.....	23
3.3 MATRIZ EXTERNA.....	25
3.4 ANÁLISIS DE LA MATRIZ EXTERNA.....	27
4. ANÁLISIS INTERNO DE LA PROMOTORA.....	30
4.1 FORTALEZAS.....	30
4.2 DEBILIDADES.....	32
4.3 MATRIZ INTERNA.....	34
4.4 ANÁLISIS INTERNO.....	36
5. ELABORACIÓN DE MATRIZ D.O.F.A LA PROMOTORA.....	38
5.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....	38
5.1.1 ESTRATEGIAS INTENSIVAS.....	38
5.1.2 ESTRATEGIAS INTEGRADORAS.....	38
5.1.3 ESTRATEGIAS DIVERSIFICADORAS.....	39
5.2 MATRIZ D.O.F.A LA PROMOTORA.....	40
6. ANALISIS DE LA COMPETENCIA.....	41
6.1 LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	42
6.1.1 Factores claves de éxito del sector financiero.....	43

6.1.2 Factores claves de éxito del sector proyectos.....	44
6.2 ANALISIS DE COMPETENCIA BASADO EN LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO DEL SECTOR FINANCIERO.....	47
6.3 ANALISIS DE COMPETENCIA BASADO EN LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO DEL SECTOR PROYECTOS.....	50
6.4 MATRICES DE COMPETENCIA SECTOR FINANCIERO Y SECTOR PROYECTOS.....	52
6.4.1 Análisis matriz de competencia del sector financiero.....	55
6.4.2 Análisis matriz de competencia del sector proyectos.	55
7. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA PROMOTORA.	57
8. CUADRO ESTRATÉGICO LA PROMOTORA.....	59



ALCALDIA DE PEREIRA
Región de Oportunidades



La Promotora

INTRODUCCIÓN

La Promotora, en su corto tiempo de funcionamiento se ha constituido sin lugar a dudas en una de las instituciones más importantes de la Alcaldía de Pereira y en uno de los instrumentos más efectivos para jalonar el desarrollo de la ciudad y la región. Es una entidad que se caracteriza por su gran dinámica y es por ello que en tiempo record recibió la certificación, otorgada por BUREAU VERITAS, en las normas ISO 9001:2008 y NTCGP 1000:2009 presentando resultados satisfactorios en corto tiempo y convirtiéndose en la primera institución pública en cumplir con todos los requisitos en las auditorias de las normas ISO Y NTCGP.

LA PROMOTORA es considerada además el segundo INFI de Colombia en tamaño de activos, en patrimonio y en utilidades obteniendo además la mejor calificación entre los 14 Institutos Financieros o INFIS del país, considerándola una entidad sólida con calidad crediticia y capacidad de pago oportuno de los compromisos financieros.

Al constituirse en un apoyo financiero para el desarrollo de proyectos de inversión de la ciudad y de gestión y promoción de macroproyectos como el de vivienda “Gonzalo Vallejo Restrepo” y de megaproyectos como el “Parque Temático de Flora y Fauna de Pereira” que convertirán a Pereira en un referente turístico nacional, se hace necesario fortalecer continuamente la institución; y nada más importante para ello que actualizar su Plan Estratégico garantizando de esta manera que la presente y futuras administraciones encuentren en dicho plan una bitácora que les permita visionar y guiar acertadamente los destinos de tan importante Instituto, para bien de la ciudad y la región.



Construyendo la Misión de La Promotora



Componentes de la Misión de La Promotora

PLAN ESTRATÉGICO LA PROMOTORA

1. CONSTRUYENDO LA MISIÓN DE LA PROMOTORA.

COMPONENTES DE LA MISIÓN

Toda definición de misión debe responder a una serie de preguntas básicas, estas son: 1) **Clientes** ¿Quiénes son los clientes de la entidad?; 2) **Productos y servicios** ¿Cuáles son los productos y/o servicios más importantes que la organización ofrece u ofrecerá a sus clientes?; 3) **Mercados** ¿En qué mercados geográficos compite o competirá la entidad?; 4) **Filosofía** ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la entidad y sus prioridades filosóficas?.

1.1 LOS CLIENTES, LOS PRODUCTOS Y LOS MERCADOS DE LA PROMOTORA

PRODUCTOS ACTUALES	CLIENTES ACTUALES	MERCADOS ACTUALES
1. Servicios de crédito	<ul style="list-style-type: none"> Entidades públicas Entidades privadas que prestan servicios públicos y La Promotora participa en proyectos Entidades extranjeras públicas y privadas que desarrollen obras de servicio público y donde La Promotora coopere 	<ul style="list-style-type: none"> Local Regional
1.1. Créditos de tesorería		
1.2. Créditos de fomento		
1.3. Operaciones de redescuento		
1.4. Descuentos de actas y facturas públicas		
1.5. Servicios de garantía		
2. Administración de recursos por convenios	<ul style="list-style-type: none"> Entidades públicas Entidades privadas que prestan servicios públicos y La Promotora participa en proyectos Entidades extranjeras públicas y privadas que desarrollen obras de servicio público y donde la promotora coopere 	<ul style="list-style-type: none"> Local Regional Nacional
2.1. Administración de recursos para proyectos especiales		
2.2. Administración y pagos		
2.3. Recaudo, administración y pagos		

PRODUCTOS ACTUALES	CLIENTES ACTUALES	MERCADOS ACTUALES
3. Administración y gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Entidades públicas Entidades privadas (no necesariamente que presten servicios públicos) Entidades extranjeras 	<ul style="list-style-type: none"> Local Regional Nacional

PRODUCTOS QUE SE DEBEN TENER	CLIENTES QUE SE DEBEN TENER	MERCADOS QUE SE DEBEN TENER
1. Captación por la vía de reciprocidad y captación normal (por cuenta de ahorro y CDTs)	<ul style="list-style-type: none"> Entidades públicas y mixtas Entidades mixtas 	<ul style="list-style-type: none"> Local Regional Nacional
2. Servicios de consultoría financiera y de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Entidades públicas y mixtas Entidades mixtas Entidades privadas 	<ul style="list-style-type: none"> Local Regional Nacional

PRODUCTOS QUE NO SE DEBEN TENER	CLIENTES QUE NO SE DEBEN TENER	MERCADOS QUE NO SE DEBEN TENER
1. Captación masiva	<ul style="list-style-type: none"> Personas naturales 	Nacional (a excepción de servicios de consultoría)
2. Colocación masiva		
3. Libranzas		



Los Valores y Principios de La Promotora

1.2 LOS VALORES DE LA PROMOTORA

Los valores que inspirarán todas las acciones presentes y futuras de La Promotora son los siguientes:

VALORES	INTERPRETACIÓN
RESPONSABILIDAD	Capacidad que tiene todo individuo por tomar decisiones morales o racionales por sí mismo sin guía o autoridad superior y la habilidad de dirigir las actuaciones de un grupo y de rendir cuentas de sus actos o de los otros que dependan de él.
HONESTIDAD	Actuar coherentemente con el bien del interés general, actuar de manera clara y sincera en cada actividad de la entidad, de tal manera que siempre se manifieste su conformidad o inconformidad con lo encomendado.
COMPROMISO	El trabajo en equipo, el amor por él, la lealtad y la transparencia frente a la organización, son características indispensables de nuestros colaboradores.
INTEGRIDAD	Cualidad de la persona que cumple con rectitud los deberes de su cargo o posición y protege a la entidad para evitar que se realicen actos indebidos que afecten a la organización o a cualquiera de sus integrantes.
RESPECTO	Entender los deberes y derechos de cada una de las personas que hacen parte de la organización y actuar, siempre, partiendo de la consideración y valoración de la dignidad de la persona humana.

1.3 LOS PRINCIPIOS DE LA PROMOTORA

Los principios que inspirarán todas las acciones presentes y futuras de La Promotora son los siguientes:

PRINCIPIOS	APLICACIÓN
COMPETITIVIDAD	Capacidad de ofrecer productos financieros en las mejores condiciones para los diferentes clientes. Capacidad de formular, desarrollar y ejecutar proyectos de ciudad viables, de forma ágil y eficiente.
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	Orientar los recursos financieros y la ejecución de los proyectos a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los miembros de la organización, de los diferentes grupos con quienes se relaciona la comunidad; así como también el cuidado y preservación del entorno.
TRABAJO EN EQUIPO	Desarrollar eficientemente las actividades inherentes al objeto de la entidad, relacionándose con los compañeros de trabajo dentro de un clima cordial y de respeto, compartiendo sus conocimientos, aceptando y tolerando la crítica constructiva y exponiendo sus puntos de vista de manera objetiva.

PRINCIPIOS	APLICACIÓN
<p>CALIDAD</p>	<p>Componentes de la calidad de los servicios financieros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agilidad: tiempo mínimo ideal desde la solicitud hasta el desembolso de los créditos • Formas de pago: ofrecer plazos mejores que los de la competencia con base en las variables que interactúan para un crédito determinado • Tasas de interés competitivas: ofrecer tasas de interés mejores que los de la competencia con base en las variables que interactúan para un crédito determinado • Solidez: disposición de recursos para atender las necesidades de los clientes. <p>Nota: este componente de la calidad se debe proteger de manera excepcional ya que este determina el presente y futuro de la institución</p> <p>Componentes de la calidad de los proyectos:</p> <p>Capacidad de gestión: Búsqueda de recursos y coordinación interdisciplinaria e interinstitucional eficiente</p> <p>Agilidad: Ejecución de procesos de manera más rápida y eficiente.</p> <p>Campo de acción: Capacidad de fomentar y desarrollar proyectos en los diferentes sectores</p> <p>Cobertura: Superar el ámbito de desarrollo de proyectos de lo municipal a lo regional.</p> <p>Cumplimiento: Realización de todas las actividades pactadas en los tiempos establecidos y de manera efectiva.</p>

PRINCIPIOS	APLICACIÓN
<p>LIDERAZGO INSTITUCIONAL</p>	<p>Tener participación activa y decisiva en las juntas directivas de las entidades en las cuales se tienen acciones.</p> <p>Capacidad de generar y fomentar proyectos estratégicos de gran impacto local y regional. Concientización del objeto social de la entidad y de la importancia para el desarrollo de la ciudad y la región ante los entes gubernamentales claves.</p> <p>Ser un referente en temas de desarrollo regional que permita participación en todas las instancias de toma de decisiones para el desarrollo regional.</p>
<p>RENTABILIDAD</p>	<p>Rentabilidad económica: A través de la eficiente gestión de servicios financieros se logre la mejor colocación de los recursos disponibles.</p> <p>Proyectos desarrollados que generen retorno de la inversión de los recursos.</p> <p>Rentabilidad social: La Promotora gestionará o generará proyectos donde el impacto socio-económico prime sobre el retorno de la inversión</p>
<p>EFFECTIVIDAD</p>	<p>Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas utilizando el mínimo de los recursos disponibles (tiempo, equipos, personas), logrando su optimización.</p>



La Misión de La Promotora

1.4 LA MISIÓN DE LA PROMOTORA



Promover y contribuir al desarrollo sustentable, económico y social de la ciudad y la región, a través de la gestión y financiación de proyectos de inversión de interés público y la generación de valor en las empresas donde tenga participación accionaria.



La Visión de La Promotora

2. LA VISION DE LA PROMOTORA



Ser en el año 2015 una entidad consolidada institucionalmente, reconocida como el principal instrumento financiero y de gestión pública para el desarrollo territorial y posicionada como la más eficiente y rentable de las instituciones del municipio de Pereira.



Análisis Externo de La Promotora



Las Oportunidades

3. ANÁLISIS EXTERNO DE LA PROMOTORA

3.1 OPORTUNIDADES

- Marco regulatorio que permite que los INFIS como establecimientos públicos del orden territorial no sean sujetos pasivos de la mayoría de los impuestos locales y nacionales, así como garantías (Banco de la República, Fogafín).
- Mercado potencial en el entorno regional institucional, que permite a La Promotora abrir mercados y fortalecer su posicionamiento a nivel regional
- Dinámica de la ciudad y la región que están generando permanentemente proyectos de desarrollo.
- Entidades financieras multilaterales y bancos de segundo piso nacional que requieren intermediación financiera, que le permitirían a La Promotora operar y crecer sin dependencia de los solos recursos propios.



Las Amenazas

3.2 AMENAZAS

- Decreto que exige a los INFIS la calificación de riesgo AA+ en el largo plazo y de DP1+ en el corto plazo, si en un futuro La Promotora decide captar.
- Gran dependencia en los ingresos por dividendos y usufructos a través de las entidades vinculadas.
- Cambio de políticas desde la Junta Directiva relacionadas con el manejo de los activos y el patrimonio que pueden afectar la estabilidad y el cumplimiento de la Misión y Visión de La Promotora.
- La Banca comercial que cada vez tiene mayor liquidez y mejores condiciones de crédito.



Matriz Externa Análisis

3.3 MATRIZ EXTERNA

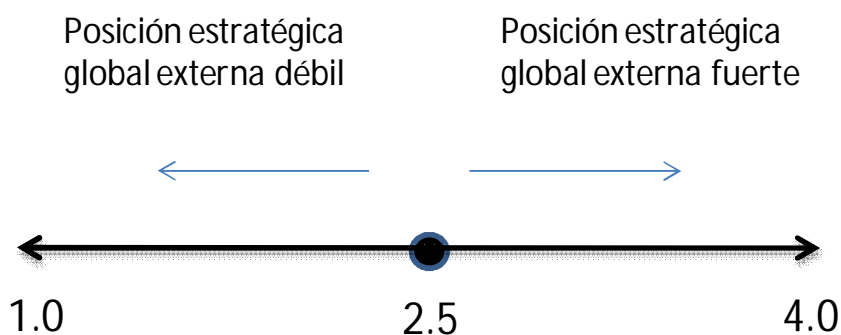
EXPLICACIÓN METODOLÓGICA:

Ponderación: Peso relativo de cada una de las variables externas que afectan la organización y que en conjunto suman el 100% del impacto.

Calificación: Cada variable representa una mayor o menor oportunidad o amenaza. Estas se califican de la siguiente manera:

- Amenaza mayor = 1
- Amenaza menor = 2
- Oportunidad menor = 3
- Oportunidad mayor = 4

Total ponderado: Es el resultado de multiplicar la ponderación por la calificación. La sumatoria de estos totales ponderados genera un número que determina la calidad del negocio y su probabilidad de éxito.



Puntajes por encima de 2.5 muestran un negocio cuya posición estratégica global externa es fuerte. Esto permite concluir que se trata de un buen negocio ya que la combinación y el resultado del impacto de oportunidades respecto de las amenazas es mayor, mostrando un proyecto confiable y viable para la inversión y el desarrollo. Puntajes por debajo de 2.5 significan lo contrario.

VARIABLES CLAVES	O/A	POND.	CALIF.	TOT. POND.
1. Marco regulatorio que permite que los INFIS como establecimientos públicos del orden territorial no sean sujetos pasivos de la mayoría de los impuestos locales y nacionales	O	0.20	4	0.80
2. Mercado potencial en el entorno regional institucional	O	0.10	3	0.30
3. Dinámica de la ciudad y la región que están generando permanentemente proyectos de desarrollo	O	0.12	3	0.36
4. Entidades financieras multilaterales y bancos de segundo piso nacional que requieren intermediación financiera	O	0.07	3	0.21
5. Decreto que exige a los INFIS la calificación de riesgo	A	0.06	2	0.12
6. Gran dependencia en los ingresos por dividendos y usufructos a través de las entidades vinculadas	A	0.07	1	0.07
7. Cambio de políticas desde la Junta Directiva relacionadas con el manejo de los activos y el patrimonio.	A	0.30	1	0.30
8. La Banca comercial que cada vez tiene mayor liquidez y mejores condiciones de crédito	A	0.08	2	0.16
TOTAL		100%		2.32

3.4 ANÁLISIS DE LA MATRIZ EXTERNA

El total ponderado 2.32 (inferior al punto medio 2.5) permite concluir que la posición estratégica global externa de La Promotora es débil en la actualidad. Esta condición se da especialmente por el alto impacto de dos amenazas mayores como son la gran dependencia en los ingresos por dividendos y usufructos a través de las entidades vinculadas y el cambio de políticas desde la Junta Directiva relacionadas con el manejo de los activos y el patrimonio que pueden afectar la estabilidad y el cumplimiento de la Misión y Visión de La Promotora. Sin embargo, cuenta con una gran oportunidad como es el Marco regulatorio que permite que los INFIS no sean sujetos pasivos de la mayoría de los impuestos locales y nacionales; además de un gran mercado potencial en el entorno regional institucional que permite a La Promotora abrir mercados y fortalecer su posicionamiento a nivel regional al igual que la dinámica de la ciudad y la región que están generando permanentemente proyectos de desarrollo. Estas oportunidades ofrecen un potencial de crecimiento importante, que se puede ver inhibido si las amenazas anteriormente descritas se hacen manifiestas.



Análisis Interno

La Promotora



Las Fortalezas

4. ANÁLISIS INTERNO DE LA PROMOTORA

4.1 FORTALEZAS

- Potencial humano altamente calificado, con posibilidad de formación y capacitación continua.
- Infraestructura física, logística y tecnológica moderna y de calidad que permite una mayor productividad y buen ambiente de trabajo.
- Actual estructura financiera que le permite mostrar solidez, solvencia económica y buenos indicadores financieros para desarrollar su objeto social.
- Estructura flexible, ágil y liviana que le permite gerenciar eficientemente los proyectos.
- Cuenta dentro de su patrimonio con participación accionaria y usufructo en importantes empresas que le permiten ingresos fijos para su funcionamiento y para alimentar el fondo de inversión social y fondo patrimonial.



Las Debilidades

4.2 DEBILIDADES

- Dificultad para mantener el fondo patrimonial líquido que permita desarrollar el objeto social.
- Desconocimiento externo de La Promotora y confusión del nombre frente a otras instituciones.
- No existe un banco de proyectos, lo cual implica que La Promotora está supeditada hoy a los proyectos inscritos en el plan de desarrollo municipal.
- Debilidad en el proceso comercial y de comunicación externa.
- Su naturaleza jurídica pública condiciona su desarrollo y competitividad, tanto en lo laboral impactando el desarrollo de la institución por la posible pérdida de la memoria institucional, como la excesiva normatividad y control.
- Los procesos de la institución no están totalmente consolidados.



Análisis Matriz Interna

4.3 MATRIZ INTERNA

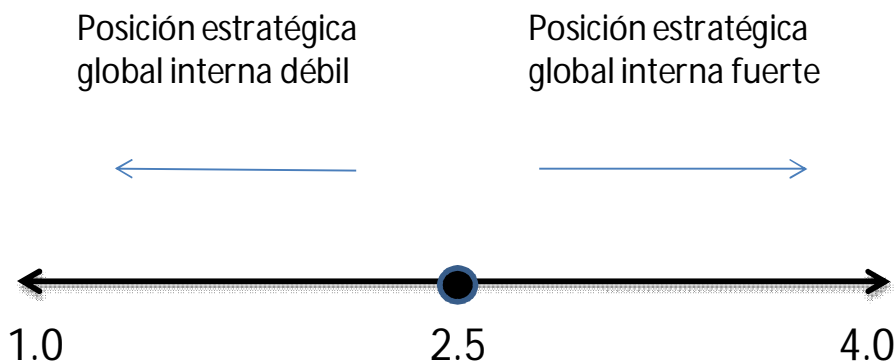
EXPLICACIÓN METODOLÓGICA:

Ponderación: Peso relativo de cada una de las variables internas que posee la organización y que en conjunto suman el 100% del impacto.

Calificación: Cada variable representa una mayor o menor fortaleza o debilidad. Estas se califican de la siguiente manera:

- Debilidad mayor = 1
- Debilidad menor = 2
- Fortaleza menor = 3
- Fortaleza mayor = 4

Total ponderado: Es el resultado de multiplicar la ponderación por la calificación. La sumatoria de estos totales ponderados genera un número que determina la **“Competitividad de la entidad”** y su probabilidad de éxito.



Puntajes por encima de 2.5 muestran una empresa cuya posición estratégica global interna es fuerte. Esto permite concluir que se trata de una entidad competitiva ya que la combinación y el resultado del impacto de fortalezas respecto de las debilidades es mayor, mostrando una entidad competitiva. Puntajes por debajo de 2.5 significan lo contrario.

VARIABLES CLAVES	F/D	POND.	CALIF.	TOT. POND.
1. Potencial humano altamente calificado, con posibilidad de formación y capacitación continua.	F	07	4	0.32
2. Infraestructura física, logística y tecnológica moderna y de calidad que permite una mayor productividad y buen ambiente de trabajo.	F	05	3	0.15
3. Actual estructura financiera que le permite mostrar solidez, solvencia económica y buenos indicadores financieros para desarrollar su objeto social.	F	12	4	0.52
4. Estructura flexible, ágil y liviana que le permite gerenciar eficientemente los proyectos.	F	09	3	0.24
5. Cuenta dentro de su patrimonio con participación accionaria y usufructo en importantes empresas.	F	15	4	0.72
6. Dificultad para mantener el fondo patrimonial líquido que permita desarrollar el objeto social.	D	16	1	0.17
7. Desconocimiento externo de la promotora y confusión del nombre frente a otras instituciones.	D	10	1	0.10
8. No existe un banco de proyectos, lo cual implica que La Promotora está supeditada hoy a los proyectos inscritos en el plan de desarrollo municipal.	D	07	2	0.16
9. Debilidad en el proceso comercial y de comunicación externa.	D	07	2	0.14
10. Su naturaleza jurídica pública condiciona su desarrollo y competitividad, tanto en lo laboral impactando el desarrollo de la institución por la posible pérdida de la memoria institucional, como la excesiva normatividad y control.	D	07	2	0.16
11. Los procesos de la institución no están totalmente consolidados.	D	05	2	0.10
TOTAL		100%		2.78

4.4 ANÁLISIS INTERNO

El puntaje obtenido 2,78 permite concluir que La Promotora presenta actualmente una posición estratégica global interna fuerte. Esto se debe a las tres grandes fortalezas que actualmente ostenta, como son su potencial humano altamente calificado, su actual estructura financiera que le permite mostrar solidez, solvencia económica y buenos indicadores financieros para desarrollar su objeto social y su patrimonio con participación accionaria y usufructo en importantes empresas. Sin embargo debe cuidarse de dos enormes debilidades que pueden fácilmente invertir su posición competitiva y colocarla en nivel de riesgo, estas son: su dificultad para mantener el fondo patrimonial liquido que permita desarrollar el objeto social y el desconocimiento externo de La Promotora que impide que en muchos sectores se pueda conocer y entender su importancia para el municipio y la confusión del nombre frente a otras instituciones que dificulta su posicionamiento. Deberá lograr igualmente que debilidades como la no existencia de un banco de proyectos y la debilidad en el proceso comercial y de comunicación externa se conviertan en fortalezas, para que contribuirán de esta manera a reducir el impacto de su naturaleza jurídica pública condiciona su desarrollo y competitividad.



La Matriz D.O.F.A

5. ELABORACIÓN DE MATRIZ D.O.F.A LA PROMOTORA

Los grupos de estrategias de crecimiento que deben ser tenidos en cuenta para la construcción de la Matriz D.O.F.A. de La Promotora son las siguientes:

5.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

5.1.1 Estrategias Intensivas

Este grupo de estrategias buscan fundamentalmente dinamizar el mercado para lograr un mayor crecimiento y participación.

- **De penetración de mercado:** Implica el manejo intensivo de las variables de la mezcla de mercadeo cuando se ingresa a un mercado por primera vez. El propósito es penetrar rápidamente el mercado inicial conquistando el mayor número de consumidores posible, con el propósito de acortar la etapa de introducción y lograr el punto de equilibrio en el menor tiempo posible. Para lograrlo se ingresa al mercado ya sea con productos innovadores, promociones de ventas agresivas, estrategias de precios competitivos, campañas publicitarias altamente creativas y canales de distribución innovadores.
- **De desarrollo del mercado:** Esta estrategia consiste en que una vez saturado el mercado inicial la compañía busca nuevos mercados geográficos llevando sus productos a los mismos.
- **Desarrollo del producto:** Consiste en realizar diferentes grados de innovación al producto ya sea en características físicas como en usos, con el propósito de atraer nuevos clientes o hacer que los mismos consuman más.

5.1.2 Estrategias Integradoras

Como su nombre lo indica, la empresa busca a través de ellas integrar la cadena de valor para asegurar la distribución y los suministros, además de absorber y/o controlar la competencia.

- **Hacia atrás:** Implica el control total o parcial de los suministros o materias primas, por parte de la compañía
- **Hacia adelante:** Son estrategias en las que la compañía adquiere el dominio total o parcial de la distribución.
- **Horizontal:** Consiste en el dominio total o parcial de la competencia. Es en este tipo de estrategias donde se dan las alianzas estratégicas, las fusiones o las compras (una empresa compra a otra y la absorbe).

5.1.3 Estrategias Diversificadoras

Este grupo de estrategias se da cuando la empresa lanza al mercado nuevos productos o se apropia de nuevos negocios.

- **Concéntrica:** Cuando la compañía lanza al mercado un nuevo producto y éste posee sinergia tecnológica.
- **Horizontal:** Cuando la empresa lanza al mercado un nuevo producto que no posee sinergia tecnológica pero sigue atendiendo la misma necesidad.
- **Conglomerado:** Se da cuando la empresa incursiona en nuevos negocios o productos que no poseen sinergia tecnológica y además atiende otras necesidades.

5.2 MATRIZ D.O.F.A LA PROMOTORA

D.O.F.A LA PROMOTORA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Potencial humano altamente calificado. 2. Infraestructura física, logística y tecnológica moderna. 3. Actual estructura financiera que le permite mostrar solidez. 4. Estructura flexible, ágil y liviana. 5. Participación accionaria y usufructo en importantes empresas
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS D.O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Marco regulatorio INFIS como establecimiento público. 2. Mercado potencial regional institucional. 3. Dinámica de la ciudad y la región. 4. Entidades financieras que requieren intermediación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penetración del mercado Local y Regional (F1, F2, F3, O2, O3, O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento de La Promotora en el mercado local y regional (D1,D2,D4, O2, O3, O4). 2. Mejoramiento continuo de los procesos de la entidad. (D6, A1). 3. Desarrollo de estructura comercial de la institución (D1, D2, D4, O1, O2, O3, O4).
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A	ESTRATEGIAS D.A
<ol style="list-style-type: none"> 1. Decreto que exige a los INFIS calificación de riesgo. 2. Gran dependencia en los ingresos por dividendos. 3. Cambio de políticas desde la Junta Directiva. 4. Banca comercial que cada vez tiene mayor liquidez. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de proyectos que generen ingresos para la Entidad (A2, A3, A4, F1, F3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Blindaje de la Entidad ante injerencias externas que puedan colocar en riesgo la sostenibilidad de la misma (D1, D2, D4, A3) 2. Fortalecimiento de La Promotora en ejecución de proyectos (D2, D3, D4, O2, O3).



Análisis de la Competencia



Los Factores Claves de Exito

6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

6.1 LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

6.1.1 Factores Claves de Éxito del Sector Financiero.

LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO DEL SECTOR FINANCIERO DE LA COLOCACIÓN PARA PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL AL SECTOR PÚBLICO

Los factores claves de éxito son las variables determinantes del negocio. Por medio de estas variables los clientes desarrollan su proceso de decisión y definen la institución, productos y marcas con las cuales quieren negociar. La entidad que más domine los factores claves de éxito será la que domine el mercado.

Es importante aclarar que para el análisis de los factores claves de éxito en el sector financiero no se ha tenido en cuenta el negocio de la “Captación” ya que dicha actividad se ha considerado impropia para INFIS como La Promotora. No solo la colocarían a competir con la Banca privada en condiciones de competencia totalmente desigual sino que además entraría a ser vigilada por la superintendencia.

Los factores claves de éxito se definen en términos del negocio y no de las entidades. Los factores claves de éxito del negocio financiero de la colocación para proyectos de infraestructura y desarrollo institucional al sector público, son los siguientes:

FACTOR CLAVE	DEFINICIÓN	PONDERACIÓN
1. RESPALDO INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none">Facilidad de acceder al créditoFacilidad de negociaciónMenores requisitosConfianza en que el negocio que se está haciendo se va a cumplirCredibilidad en la institución	16%
2. CONDICIONES CRÉDITO	<ul style="list-style-type: none">Tasas de colocación	27%
3. PORTAFOLIO	<ul style="list-style-type: none">Variedad en las soluciones financieras ofrecidasFlexibilidad	17%
4. CALIDAD EN EL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none">Agilidad en los procesos , oportunidad y confiabilidad en los trámites	10%
5. LIQUIDEZ	<ul style="list-style-type: none">Disponibilidad de los recursos para atender las operaciones financieras	20%
6. CONOCIMIENTO DE MARCA	<ul style="list-style-type: none">Grado de conocimiento y percepción que la tenga en el mercado y la convierta en opción	10%
TOTAL		100%

6.1.2 Factores Claves de Éxito del Sector Proyectos

En el caso del sector relacionado con la formulación, gestión y desarrollo de proyectos, los factores claves de éxito son los siguientes:

FACTOR CLAVE	DESCRIPCION	PONDERACION
CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Gestión • Capacidad de identificar las necesidades y fuentes de recursos • Experiencia en la formulación de proyectos • Ejecución de proyectos 	29%
RESPALDO INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Que sea entidad reconocida, de Confianza e idónea • Que tenga buena trayectoria e imagen • Facilidad de lograr apoyo institucional del sector público 	18%
FLEXIBILIDAD Y ADAPTACION	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de la institución de adaptarse a cada especialidad del proyecto 	12%
SOLIDEZ FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> • Que permita en un momento dado aportar recursos a título de inversión o no reembolsable • Que dé la confianza al poseer suficiencia económica y un adecuado manejo de los recursos que se reciban para el manejo de los proyectos. 	16%
COMPETENCIA LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Que permita ejecutar este tipo de labores • Que permita canalizar recursos territoriales de ONGs, etc 	14%
CONOCIMIENTO DE MARCA	<ul style="list-style-type: none"> • Que sea identificada en el mercado como una entidad gestora de proyectos bajo altos estándares de calidad 	11%
TOTAL		100%



Análisis de Competencia de La Promotora

Análisis de los principales
competidores de La
Promotora en el sector
financiero de la colocación
para proyectos de
infraestructura y desarrollo
institucional al sector
público

6.2 ANALISIS DE COMPETENCIA BASADO EN LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO DEL SECTOR FINANCIERO

ANALISIS DE COMPETENCIA BASADO EN LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO DEL SECTOR FINANCIERO DE LA COLOCACIÓN PARA PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL AL SECTOR PÚBLICO.

Con el propósito de definir qué tan competitiva es La Promotora con respecto a sus principales contendientes, tanto a nivel del sector financiero de la colocación como del sector proyectos, es necesario analizar cada uno de ellos desde la óptica de los factores claves de éxito. Este examen de los competidores facilitará la construcción de la matriz de competencia y la calificación de cada uno de ellos; siendo posible de esta manera, evidenciar quienes son más competitivos y quienes menos. Estas conclusiones facilitarán la formulación de los grandes objetivos y estrategias que hagan de La Promotora la más competitiva del mercado.

FACTOR CLAVE	BANCA PRIVADA	BANCA MULTILATERAL	INFIVALLE	INFIMANIZALES	INFIDER	INFICALDAS	PROMOTORA
RESPALDO INSTITUCIONAL	Posee amplio respaldo institucional porque están fuertemente regulados. Por su trayectoria y posicionamiento	Es la de mayor respaldo institucional, pero es de difícil acceso al crédito	Débil respaldo institucional. Con injerencia política que afecta la marcha de la institución.	Posee buen respaldo institucional y está más concentrada en proyectos de desarrollo en el Departamento	Débil respaldo institucional. Con injerencia política que afecta la marcha de la institución.	Débil respaldo institucional. Con injerencia política que afecta la marcha de la institución	Posee respaldo institucional pero hay injerencia política en decisiones empresariales por falta de un blindaje institucional
CONDICIONES CRÉDITO	Es flexible hasta ciertos límites en tasas. Tiene más limitaciones en la concesión de gracia y plazo. Son muy exigentes en las garantías y los requisitos son altos.	Cuentan con las mejores condiciones de crédito pero son los más exigentes en requisitos y garantías.	Es flexible en condiciones de crédito, requisitos y garantías.	Es flexible en condiciones de crédito, requisitos y garantías.	Es flexible en condiciones de crédito, requisitos y garantías.	Es flexible en condiciones de crédito, requisitos y garantías.	Es flexible en condiciones de crédito, requisitos y garantías.
PORTAFOLIO	Poseen el más amplio portafolio del mercado financiero	Se limita a unos cuantos sectores	Se ofrece un portafolio acorde a las necesidades del sector donde opera	Se ofrece un portafolio acorde a las necesidades del sector donde opera	Se ofrece un portafolio acorde a las necesidades del sector donde opera	Se ofrece un portafolio acorde a las necesidades del sector donde opera	Se ofrece un portafolio acorde a las necesidades del sector donde opera

FACTOR CLAVE	BANCA PRIVADA	BANCA MULTILATERAL	INFIVALLE	INFIMANIZALES	INFIDER	INFICALDAS	PROMOTORA
CALIDAD EN EL SERVICIO	Los intereses comerciales priman sobre los del cliente. El servicio se ha vuelto muy impersonal y centralizado.	Son tantos los requisitos y tan lentos los procesos, que es casi imposible culminar con éxito una operación.	Es más ágil y oportuno. El servicio es personalizado	Es más ágil y oportuno. El servicio es personalizado	Es más ágil y oportuno. El servicio es personalizado	Es más ágil y oportuno. El servicio es personalizado	Es más ágil y oportuno. El servicio es personalizado
LIQUIDEZ	Posee alta liquidez, aunque algunas limitaciones cuando se trata de grandes proyectos de infraestructura	Son los que poseen la mayor capacidad en cuanto a liquidez y tamaño de productos. Están limitados a un monto mínimo (solo grandes prestamos)	Tienen limitaciones de liquidez por la magnitud y la fuente de sus recursos. Los recursos que poseen en su mayoría ya están colocados y la liquidez que se genera proviene del pago del capital de intereses	Su condición similar a holding le provee una fuente continua de recursos bien sea para liquidez directa o para apalancar créditos, pero aún así existe un límite.	Posee serias limitaciones de liquidez por carecer de fuentes de recursos continuos y sus escasos recursos de liquidez que están colocados, básicamente les sirve para pagar su funcionamiento	Su fuente de recursos principal proviene de las acciones de la CHEC, pero igualmente poseen limitaciones de liquidez	Su condición similar a holding provee una fuente continua de recursos bien sea para liquidez directa o para apalancar créditos, pero aún así existe un límite. Hoy la liquidez está siendo afectada por decisiones de la Junta respecto al FIS
CONOCIMIENTO DE MARCA	Son los que más inversión realizan en posicionamiento de marca	Igualmente poseen un amplio reconocimiento en su mercado de influencia, pero son percibidos como muy grandes y difíciles de acceder.	Su grado de conocimiento y posicionamiento está muy circunscrito a su mercado de influencia y al sector específico	Cuenta con muy buen posicionamiento inclusive por fuera de su área de influencia. Es vista como una institución de desarrollo con excelente respaldo y como ejecutor de grandes proyectos de ciudad y región.	Débil posicionamiento en el mercado de influencia y se percibe como una entidad de poca trascendencia en el desarrollo departamental	Su grado de conocimiento y posicionamiento está muy circunscrito a su mercado de influencia y al sector específico	Las decisiones frente al FIS no están permitiendo un mejor posicionamiento de la institución en el mercado, ya que su ejecución se da en el municipio y no necesariamente en proyectos de impacto social y económicamente estratégicos.

Análisis de los principales competidores de La Promotora en el sector Proyectos

6.3 ANALISIS DE COMPETENCIA BASADO EN LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO DEL SECTOR PROYECTOS

FACTOR CLAVE	PLANEACIÓN MUNICIPAL	AREA METROPOLITANA	CAMARA DE COMERCIO	UNIVERSIDADES	ONGS	GREMIOS	PROMOTORA
CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA	Planeación Mpal Posee conocimiento y experiencia en la formulación de proyectos, pero plantea debilidad a la hora de ejecutarlos, ya que no es su misión.	Posee conocimiento y experiencia en la formulación y ejecución de proyectos	su experiencia esta direccionada especialmente a proyectos de carácter socioeconómico (investigación económica, mercadeo de ciudad, indicadores de desarrollo de ciudad). No posee experiencia en proyectos de gran impacto regional	Su fortaleza se ha dado a nivel de formulación de proyectos económicos y sociales	Son muy flexibles en su composición y se presentan a la formulación y ejecución de cualquier tipo de proyectos	Son muy flexibles en su composición y se presentan a la formulación y ejecución de cualquier tipo de proyectos	Está adquiriendo conocimiento y experiencia en estructuración y ejecución de proyectos de gran impacto económico y social.
RESPALDO INSTITUCIONAL	Posee amplio respaldo institucional al ser reconocida como la institución idónea por excelencia en el manejo de proyectos	Posee amplio respaldo institucional ya que hay una junta metropolitana que concentra los aspectos pertinentes a los hechos metropolitanos	Posee muy buen nombre pero no es reconocida como una entidad ejecutora de grandes proyectos	Poseen muy buen nombre pero no son reconocidas como entidades ejecutoras de grandes proyectos	Han perdido credibilidad debido a los malos resultados de muchas y al bajo respaldo institucional que poseen.	Son organismos de consulta y poseen buena credibilidad y confianza	Su respaldo institucional actualmente es limitado debido a su corta trayectoria y el entendimiento de su naturaleza y fortalezas como entidad estructuradora y gestora de proyectos
FLEXIBILIDAD Y ADAPTACION	Por ser parte del sector central posee una estructura poco flexible que dificulta su nivel de adaptación a cualquier tipo de proyecto.	flexibilidad y adaptabilidad dentro del sector público para los requerimientos de los proyectos	Como entidad privada posee mayor flexibilidad y adaptación a los requerimientos del proyecto	Poseen igualmente gran flexibilidad y adaptabilidad a los requerimientos de los proyectos	Poseen igualmente gran flexibilidad y adaptabilidad a los requerimientos de los proyectos	Poseen igualmente gran flexibilidad y adaptabilidad a los requerimientos de los proyectos	Posee flexibilidad y adaptabilidad dentro del sector público para los requerimientos de los proyectos
SOLIDEZ FINANCIERA	No posee solvencia financiera	No posee solvencia financiera	Generalmente trabaja con proyectos cofinanciados ya que sus recursos para invertir en proyectos son limitados	Generalmente trabaja con proyectos cofinanciados ya que sus recursos para invertir en proyectos son limitados	Generalmente trabaja con proyectos cofinanciados ya que sus recursos para invertir en proyectos son limitados	Generalmente trabaja con proyectos cofinanciados ya que sus recursos para invertir en proyectos son limitados	La entidad cuenta con la capacidad para invertir o gestionar recursos (recursos propios o deuda) para proyectos estratégicos y de gran impacto

FACTOR CLAVE	PLANEACIÓN MUNICIPAL	AREA METROPOLITANA	CAMARA DE COMERCIO	UNIVERSIDADES	ONGS	GREMIOS	PROMOTORA
COMPETENCIA LEGAL	Posee la competencia legal para la formulación de proyectos, mas no para su ejecución.	Posee la competencia legal para la formulación de proyectos, pero limitada a los hechos metropolitanos	Tiene toda la competencia legal tanto para la formulación como para la ejecución de proyectos	Tiene toda la competencia legal tanto para la formulación como para la ejecución de proyectos	Tiene toda la competencia legal tanto para la formulación como para la ejecución de proyectos	Tiene toda la competencia legal tanto para la formulación como para la ejecución de proyectos	Tiene toda la competencia legal tanto para la formulación como para la ejecución de proyectos
CONOCIMIENTO DE MARCA	Posee alto conocimiento de marca y está bien posicionada como entidad gestora de proyectos	Posee alto conocimiento de marca y está bien posicionada como entidad gestora de proyectos	Posee reconocimiento como entidad seria y transparente para la formulación y ejecución de proyectos	Poseen reconocimiento por su independencia, transparencia y por su idoneidad en la formulación de proyectos.	Su imagen es negativa en cuanto a credibilidad, cumplimiento y calidad.	Poseen reconocimiento como entidades serias y transparentes para la formulación y ejecución de proyectos	Escaso conocimiento de marca en el mercado de influencia. No se encuentra posicionada y además genera confusión de marca, dificultando su posicionamiento.

Matrices de Competencia: Sector Financiero y Sector Proyectos

6.4 MATRICES DE COMPETENCIA SECTOR FINANCIERO Y SECTOR PRODUCTOS

MATRIZ DE COMPETENCIA SECTOR FINANCIERO DE COLOCACIÓN PARA PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL AL SECTOR PÚBLICO

FACTOR CLAVE	POND	BANCA PRIVADA		BANCA MULTILATERAL		INFIVALLE		INFIMANIZALES		INFICALDAS		INFIDER		LA PROMOTORA	
		CALIF	TOT POND	CALIF	TOT POND	CALIF	TOT POND	CALIF	TOT POND	CALIF	TOT POND	CALIF	TOT POND	CALIF	TOT POND
RESPALDO INSTITUCIONAL	16	4	64	3	48	1	16	3	48	1	16	1	16	1	16
CONDICIONES CRÉDITO	27	3	81	3	81	4	108	4	108	4	108	4	108	4	108
PORTAFOLIO	17	4	68	1	17	4	68	4	68	4	68	4	68	4	68
CALIDAD EN EL SERVICIO	10	2	20	1	10	4	40	4	40	4	40	4	40	4	40
LIQUIDEZ	20	4	80	4	80	2	40	3	60	3	60	1	20	1	20
CONOCIMIENTO DE MARCA	10	4	40	3	30	4	40	4	40	3	30	2	20	1	10
	100		353		266		312		364		322		272		262

MATRIZ DE COMPETENCIA SECTOR PRODUCTOS

FACTOR CLAVE	POND	PLANEACIÓN IMPAL		ÁREA METROPOLITANA		CAMARA DE COMERCIO		UNIVERSIDADES		ONGS		LA PROMOTORA	
		CALIF	TOT POND	CALIF	TOT POND	CALIF	TOT POND	CALIF	TOT POND	CALIF	TOT POND	CALIF	TOT POND
CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA	29	3	87	3	87	3	87	3	87	3	87	3	87
RESPALDO INSTITUCIONAL	18	4	72	4	72	3	54	3	54	1	18	2	36
FLEXIBILIDAD Y ADAPTACION	12	1	12	3	36	4	48	3	36	4	48	4	48
SOLIDEZ FINANCIERA	16	1	16	1	16	2	32	1	16	1	16	3	48
COMPETENCIA LEGAL	14	3	42	3	42	4	56	3	42	4	56	4	56
CONOCIMIENTO DE MARCA	11	4	44	4	44	4	44	3	33	2	22	1	11
	100		273		297		321		268		247		286

Análisis Matrices de Competencia

6.4.1 Análisis Matriz de Competencia del Sector Financiero

ANALISIS MATRIZ DE COMPETENCIA DEL SECTOR FINANCIERO DE LA COLOCACIÓN PARA PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL AL SECTOR PÚBLICO

Es importante observar como INFIMANIZALES se muestra como la más competitiva de todas las instituciones en este sector con una calificación de 3,64 seguido de la Banca privada con un 3.53. Es preocupante evidenciar como La Promotora se observa como la menos competitiva de todas con un 2.62. Esto se debe a que La Promotora no controla dos de los factores claves de éxito en este negocio, estos son: el respaldo institucional, la solidez y el conocimiento de marca. Esta conclusión permite corroborar que sus grandes prioridades (definidas en los grandes objetivos corporativos) deben ser: alcanzar la consolidación institucional y financiera al igual que su conocimiento y posicionamiento en los diferentes mercados. De no lograrlo, la entidad, a pesar de sus fortalezas, no logrará aprovechar todas las oportunidades que el mercado le brinda, evitando de paso que se consolide como una de las entidades claves de administración municipal para el desarrollo de la ciudad.

6.4.2 Análisis Matriz de Competencia del Sector Proyectos

Después de calificar y obtener los totales ponderados de cada uno de los competidores en el sector proyectos, se evidencia como los más competitivos a la Cámara de Comercio con un puntaje de 3,21 seguido del Área Metropolitana con 2,97.

Se observa como La Promotora es más competitiva en este mercado con un puntaje de 2.86; esto se debe en parte a que la entidad domina dos factores claves de éxito como son la flexibilidad y adaptación y la competencia legal. Sin embargo presenta nuevamente dos grandes debilidades como son el respaldo institucional y el conocimiento de marca. De mejorar su competitividad en estos dos factores claves de éxito, La Promotora, se puede convertir fácilmente en la institución más fuerte en el sector de proyectos a nivel de la ciudad y la región, con todos los beneficios que ello puede representar no solo para la entidad sino también para la ciudad y sus habitantes.



Los Objetivos Estratégicos de La Promotora

7. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA PROMOTORA

Como consecuencia del análisis D.O.F.A se han identificado los siguientes objetivos, que de cumplirse convertirán a La Promotora en el más importante instrumento de desarrollo de la ciudad y la región, estos son:

- Alcanzar la consolidación institucional.
- Lograr el reconocimiento de La Promotora como la entidad que promueve, gestiona y financia los grandes proyectos de la ciudad.
- Consolidar financieramente la institución.
- Lograr la dinámica comercial de la entidad que le permita aprovechar las oportunidades de mercado y fortalecerla económica e institucionalmente.



Cuadro Estratégico de La Promotora

8. CUADRO ESTRATÉGICO LA PROMOTORA

MISIÓN / VISIÓN	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
<p>MISIÓN</p> <p>Promover y contribuir al desarrollo sustentable, económico y social de la ciudad y la región, a través de la gestión y financiación de proyectos de inversión de interés público y la generación de valor en las empresas donde tenga participación accionario</p> <p>VISIÓN</p> <p>Ser en el año 2015 una entidad consolidada institucionalmente reconocida como el principal instrumento financiero y de gestión pública para el desarrollo territorial y posicionada como la más eficiente y rentable de las instituciones del municipio de Pereira</p>	<p>1. Alcanzar la consolidación institucional</p>	<p>1.1 Mejoramiento continuo de los procesos de la entidad</p>	<p>1.1.1 Consolidación, mejoramiento y control de los procesos</p>
	<p>2. Lograr el reconocimiento de La Promotora como la entidad que promueve, gestiona financia y ejecuta los grandes proyectos de la ciudad</p>	<p>1.2 Blindaje de la entidad ante injerencias externas que puedan colocar en riesgo la sostenibilidad de la misma</p>	<p>1.2.1 Reforma de estatutos y reglamentos de la entidad</p>
	<p>3. Consolidar financieramente La Institución</p>	<p>2.1 Fortalecimiento de La Promotora en ejecución de proyectos</p>	<p>2.1.1 Formulación, gestión, financiación y desarrollo de proyectos de impacto local y regional</p> <p>2.1.2 Construcción y diseños complementarios del Parque Temático de Flora y Fauna de Pereira</p>
	<p>2.2 Posicionamiento de La Promotora en el mercado local y regional</p>	<p>2.2.1 Cambio de nombre y desarrollo de nueva identidad corporativa</p> <p>2.2.2 Campaña publicitaria y promocional en los diferentes segmentos de mercado</p>	
	<p>3.1 Penetración del Mercado local y regional.</p>	<p>3.1.1 Desarrollo del portafolio de servicios</p> <p>3.1.2 Desarrollo de investigación de demanda potencial</p>	
	<p>3.2. Desarrollo de proyectos que generen ingresos para la Entidad</p>	<p>3.2.1 Identificación y gestión de nuevas fuentes de recursos (redescuento, cooperación internacional, recursos no reembolsables, banca multilateral, cofinanciación).</p>	

MISIÓN / VISIÓN	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
	4. Lograr la dinámica comercial de la entidad que le permita aprovechar las oportunidades de mercado y fortalecerla económica e institucionalmente.	4.1 Desarrollo de estructura comercial de la institución	4.1.1 Generación de cultura de mercadeo y servicio al cliente al interior de la institución 4.1.2. Estructuración de procesos de mercadeo.