

PLAN DE EMPRESA - POSICIONA

Juan Guillermo Urrea Cano

Katherine Ospina

Trabajo de Grado para optar al título de  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

Director del Trabajo de Grado:

Mónica Franco Ángel



Universidad ICESI

Facultad de ciencias administrativas y económicas

Santiago de Cali, Diciembre de 2016

## **Resumen**

Las nuevas dinámicas competitivas del mercado de la construcción en Colombia exigen todos los días un mejor nivel de servicio por parte de las compañías constructoras. En la actualidad, la construcción de relaciones comerciales de largo plazo con los clientes exigen un acompañamiento a los mismos en el uso de las viviendas y por tanto una atención especializada de las inconformidades que se presenten con el producto. El presente plan de empresa estructura la prestación de un servicio de atención post venta tercerizado para constructoras con miras a potenciar la fidelidad de los compradores de viviendas, el mejoramiento del servicio y la reducción de costos administrativos.

Mediante la elaboración de entrevistas en profundidad con constructores, se pudo establecer que existe interés en evaluar la contratación de un servicio como el que estructura éste plan de negocio. De igual forma se encontró que existe poca información sobre los costos que representa para las constructoras las atenciones post venta sin embargo, el 0.5% del valor de venta de la vivienda fue bien recibido.

El plan de empresa arroja una tasa interna de retorno (TIR) de 40.69% la cual es superior a la mínima establecida para el análisis de viabilidad que fue del 16%. Se requiere una inversión por parte de los accionistas de 160.000.000 que deben ser aportados en el primer año de operación. El periodo de retorno para la inversión está estimado en 6 años.

Palabras claves: Post-venta, CRM, Constructora, Sector Vivienda, Inmobiliaria

## **Abstract**

The new competitive market dynamics of the construction sector in Colombia, demand companies to offer a better customer service every day. Currently, building long-term commercial relationships requires full accompaniment for customers in the use of their homes and a customized service in regards to nonconformities reports. This business plan structures an outsourcing after-sales service for construction companies in order to enhance customer loyalty, improve the service offered and reduce administrative costs.

By making in depth interviews with construction companies' managers, it was established that there is an interest in hiring a service such as the one that is structured in this business plan. Moreover, it was found that there is little information of the costs that after-sales process represent for construction companies. However, the 0.5% of the house sales value was well received.

This business plan shows an internal rate of return (IRR) of 40.69% which is higher compared to the minimum established for the feasibility analysis of 16%. An investment of 160.000.000 is required from shareholders, to be provided during the first year of operation. The payback period for the investment is estimated at 5 years.

Key words: after-sale service, CRM (Customer Relationship Management), Home Builder, Housing industry, Real Estate.

## **Resumen Ejecutivo**

La idea de negocio surge a partir de la identificación de una dificultad en la atención a reclamaciones post-venta en la constructora Bariloche SAS. Dentro del organigrama de la empresa no se tiene previsto un departamento especializado para el procesamiento y atención de las reclamaciones que presentan los clientes de las constructoras una vez las viviendas le son entregadas. Lo anterior ocurre por el alto costo administrativo que representa para la empresa dado que no tiene el suficiente número de proyectos para atomizar el costo de un área independiente.

El presente plan de empresa estructura la prestación de un servicio de atención post venta tercerizado para constructoras con miras a potenciar la fidelidad del usuario, el mejoramiento del servicio y la reducción de costos administrativos. El costo de la inversión por parte de los clientes está valorado en el 0.5% del valor de venta de la vivienda y cubre los costos de mano de obra y gestión para la atención post venta de las viviendas por el tiempo de garantía.

La empresa estará dirigida por un gerente externo, el cual estará bajo las directrices de la junta directiva conformada por los creadores del plan de negocio. El gerente tendrá a su cargo la labor comercial para conseguir los proyectos y tendrá un equipo técnico especializado en la atención post venta y un personal de apoyo en oficina.

El principal reto que se prevé está relacionado con la labor comercial. La empresa, al ser una compañía de servicios, presenta unos altos costos de operación derivados principalmente de los gastos de personal y nóminas por lo tanto se tiene previsto realizar una ambiciosa labor comercial en el primer año de operación que permita alcanzar el número de viviendas manejadas que proporciona el punto de equilibrio en la operación que es de 400 unidades de vivienda (UV).

Se requiere una inversión por parte de los accionistas de \$160.000.000 COP los cuales deben ser aportados en el primer año de operación. Estos recursos serán invertidos en su gran mayoría en gastos de funcionamiento y alrededor de un 15% serán destinados para inversiones en compra de activos fijos de oficina y adecuaciones locativas. El plan de empresa arroja una tasa interna de retorno del 40.69% y un valor presente neto de \$302.000.000 COP con un periodo de retorno de la inversión de 6 años.

## Tabla de Contenido

Resumen.....	2
Abstract.....	2
Resumen Ejecutivo .....	4
1. Análisis del mercado .....	8
1.1. Sector de la construcción en Colombia.....	8
1.2. Servicio ofrecido por Posiciona .....	9
1.3. Clientes.....	11
a. Segmentación y análisis de Clientes .....	11
b. Clientes y usuarios .....	11
1.4. Competencia.....	11
a. Departamento de construcción de empresas pequeñas: .....	12
b. Departamento especializado de atención post-venta:.....	12
1.5. Tamaño del mercado global .....	12
1.6. Tamaño del mercado de la empresa .....	13
2. Plan de mercado.....	14
2.1. Estrategia de precio .....	14
a. Precio del servicio: .....	14
b. Análisis del precio:.....	15
2.2. Estrategia de comunicación.....	15
2.3. Estrategia de distribución .....	16
2.4. Políticas de servicio.....	17
a. Constructoras:.....	17
b. Usuarios – Propietarios de las viviendas:.....	17
2.5. Estrategia de venta .....	17
2.6. Presupuesto de la estrategia de mercadeo .....	18
2.7. Mercado y Ventas.....	18
3. Análisis técnico.....	19
3.1. Análisis del Servicio.....	19
3.2. Facilidades.....	22
3.3. Distribución de espacios.....	22
3.4. Consumos y Costos Unitarios .....	22
3.5. Plan de consumo.....	24
3.6. Cronograma etapa pre operativa .....	26
3.7. Sistemas de control.....	27
a) Control en constructoras.....	27
b) Control usuarios finales.....	27
c) Control de personal profesional y operativo .....	28
4. Análisis administrativo .....	28
4.1. Grupo empresarial .....	29
4.2. Estructura organizacional .....	30
4.3. Personal de Gerencia.....	31
4.4. Personal de Administración .....	31
4.5. Personal de Operaciones .....	35
4.6. Personal de apoyo.....	36
4.7. Presupuesto de nómina.....	36

5.	Análisis legal, ambiental y social .....	37
5.1.	Aspectos legales .....	37
a)	Tipo de sociedad.....	37
b)	Impuestos .....	38
c)	Seguridad social .....	39
5.2.	Análisis ambiental .....	39
5.3.	Análisis Seguridad Industrial .....	40
5.4.	Análisis social .....	41
6.	Análisis Económico .....	41
6.1.	Inversión de activos fijos.....	41
6.2.	Presupuesto de Ingresos .....	43
6.3.	Inversión en capital de trabajo .....	46
6.4.	Presupuesto de otros gastos.....	46
6.5.	Análisis de costos .....	48
a.	Punto de Equilibrio.....	48
b.	Margen de utilidad: .....	49
7.	Análisis Financiero .....	49
7.1.	Flujo de caja .....	49
7.2.	Estado de resultados .....	51
7.3.	Balance general .....	52
8.	ANÁLISIS DE RIESGOS .....	53
8.1.	Condiciones del entorno.....	53
8.2.	Riesgos de mercado.....	54
8.3.	Riesgos técnicos .....	55
8.4.	Riesgos económicos .....	55
8.5.	Riesgos financieros .....	56
9.	Evaluación Integral Del Proyecto.....	56
9.1.	Flujo de caja totalmente neto .....	56
9.2.	Análisis de sensibilidad.....	57
10.	Conclusiones.....	58
	Bibliografía .....	59

### Índice de Tablas

Tabla 1.	Tamaño del mercado global de Unidades de Vivienda (UV) en el Valle del Cauca.....	12
Tabla 2.	Mercado Total para Posiciona .....	14
Tabla 3.	Presupuesto para estrategia de mercadeo.....	18
Tabla 4.	Proyección para mercado y ventas.....	18
Tabla 5.	Diagrama de actividades clave. ....	21
Tabla 6.	Cuadro de consumos y costos unitarios.....	23
Tabla 7.	Presupuesto de consumo de componentes (unidades) .....	23
Tabla 8.	Presupuesto de materias primas e insumos.....	24
Tabla 9.	Principales proveedores de materias primas.....	26

Tabla 10. Perfil de cargo para gerente general y comercial.....	31
Tabla 11. Perfil de cargo para Profesional Técnico.....	32
Tabla 12. Perfil de cargo para asistente administrativa .....	33
Tabla 13. Perfil de Cargo para contador financiero.....	34
Tabla 14. Perfil de Cargo personal operativo especializado.....	35
Tabla 15. Presupuesto de nómina .....	37
Tabla 16. Gasto de constitución de la empresa.....	38
Tabla 17. Impuestos para operación de Posiciona .....	38
Tabla 18. Resumen de cargas prestacionales.....	39
Tabla 19. Cuadro de análisis de Equipo y Maquinaria. ....	42
Tabla 20. Volumen estimado de ventas .....	44
Tabla 21. Presupuesto de gastos pre-operativos (diferidos) .....	47
Tabla 22. Presupuesto de gastos operativos.....	47
Tabla 23. Presupuesto de gastos de admon y ventas .....	48
Tabla 24. Punto de Equilibrio .....	48
Tabla 25. Flujo de caja.....	49
Tabla 26. Estado de Pérdidas y Ganancias (PYG).....	51
Tabla 27. Balance general.....	52
Tabla 28. Flujo de caja neto.....	56
Tabla 29. Análisis de sensibilidad .....	57

### **Índice de Gráficos**

<i>Figura 1.</i> Esquema propuesta para distribución de espacios en oficinas .....	22
<i>Figura 2.</i> Cronograma etapa pre operativa.....	27
<i>Figura 3.</i> Organigrama .....	30

## 1. Análisis del mercado

Para entender las características del mercado se hizo una investigación exploratoria que permitió conocer los comportamientos y problemas presentes en el sector, las oportunidades del segmento, las necesidades de clientes potenciales y usuarios, entre otros, los cuales soportarán las estrategias del plan de empresa. Se realizaron entrevistas en profundidad que buscaron hacer un análisis de cómo las constructoras del Valle del Cauca atienden los servicios postventa en los proyectos.

### 1.1. Sector de la construcción en Colombia

Para la puesta en marcha de la empresa **Posiciona** es necesario estudiar el contexto en el que se desenvolverán las actividades con el fin de establecer las condiciones que influirán en su dinámica comercial, y comprobar si el entorno ofrece opciones de crecimiento y demanda favorables. El presente análisis tiene como marco contextual el sector económico de la construcción en Colombia y los principales indicadores económicos, provenientes de fuentes que se encargan de realizar los seguimientos correspondientes como son CAMACOL, ANIF y DANE.

En el primer trimestre de 2016, el sector de la construcción creció a ritmos del 5,2% anual. Lo anterior obedeció en mayor medida al crecimiento en el PIB de edificaciones de 10,9 %, por su parte obras civiles presentó una variación positiva del 0,4%. (CAMACOL, 2016, p.4).

Esta situación podría explicarse por el debilitamiento de las políticas públicas que venían dinamizando al sector de la construcción colombiana y por el empeoramiento de las condiciones económicas de los hogares.

En el primer trimestre de 2016 el Índice de Precios de la Vivienda Nueva (IPVN) tuvo una variación de 6,83%, lo que representa una reducción de -0,32 puntos porcentuales con respecto al índice del mismo trimestre del año anterior. Por su parte las casas y apartamentos tuvieron variaciones de 6,04% y 6,89% en los precios, respectivamente. (CAMACOL, 2016, p.6)

Al analizar los resultados económicos se observa un comportamiento optimista en el sector construcción, sin embargo es necesario revisar si este auge se prolongará en un tiempo prudencial bajo el cual el alcance de los servicios de **Posiciona** tenga la posibilidad de establecimiento y crecimiento.

En el primer trimestre de 2016, se financiaron 29.644 viviendas, lo que representó una variación del 5,6% respecto al mismo trimestre de 2015, donde se registraron 28.067 viviendas. De las unidades financiadas, 20.293 correspondieron a viviendas nuevas con una participación del 68,5% y 9.351 a usadas con una participación del 31,5%. (DANE, 2016).

El Sector de la construcción actualmente alberga expectativas satisfactorias que promoverán el aumento del PIB Nacional provocando una reducción en la tasa de desempleo y por supuesto estimulará la creación de proyectos en las empresas constructoras.

## **1.2. Servicio ofrecido por Posiciona**

Con **Posiciona** se busca facilitar a las empresas constructoras la atención integral de las reclamaciones de post-venta con miras a potenciar el posicionamiento de marca, la fidelidad de los usuarios, el mejoramiento del servicio y la reducción de costos administrativos. Esto se logra cuando **Posiciona** busca atender a través de un servicio tercerizado y de alto nivel de servicio, las reclamaciones post-venta que reciben las constructoras después de entregar a los usuarios las viviendas durante el tiempo de garantía, con el fin de garantizar que la necesidad del usuario se cubra en toda la cadena, es decir, desde recibir la solicitud, identificar los recursos y condiciones necesarias para el servicio, realizar la atención y garantizar la entrega a satisfacción de la reclamación generada. Las constructoras encontrarán en **Posiciona** un aliado que atienda las reclamaciones postventa sin que el usuario perciba una subcontratación del servicio, mitigue los riesgos presentes en bajos niveles de servicio por tiempos elevados para atender solicitudes o servicios de mala calidad, y adicionalmente atender los servicios para los que muchas veces no tienen la capacidad organizacional y operativa y así se podrán enfocar en las actividades principales que son la venta y construcción de nuevos proyectos.

Como complemento a su estrategia de servicio, **Posiciona** realizará un estadístico y análisis de los servicios prestados con el fin de obtener información valiosa, que le permitirá a la constructora identificar áreas de oportunidad en los procesos constructivos y administrativos. A través de esta información las constructoras podrán tener una claridad en los costos de los servicios post-venta lo cual les permitirá tomar decisiones de selección de contratistas, proveedores, materiales y procesos.

En efecto, con la utilización de los servicios de **Posiciona** las constructoras encontrarán una importante mitigación en las controversias legales que están presentes en la relación con el usuario una vez entregado el proyecto. Las malas prácticas de servicios post-venta deterioran la confianza entre el usuario y la constructora y por tanto incentivan el deseo de los usuarios en presentar reclamaciones por vías judiciales. Un usuario satisfecho no encontrará motivos para emprender acciones legales.

Cada uno de los proyectos de vivienda adjudicado con **Posiciona** para atender postventas, requiere de un contrato con la constructora que defina el alcance y condiciones de negociación previamente establecidas, entre los cuales se resaltan el tiempo de atención, el modelo de manejo de materiales y adicionalmente el conocimiento general de la promesa de valor que tiene la constructora para el proyecto en curso.

Con el fin de cubrir la atención integral del servicio postventa, es requerido que el servicio cuente con el desarrollo de las siguientes etapas de desarrollo, así:

- **Alcance del proyecto:** Definir con la constructora el manejo financiero y logístico respecto a los materiales de obra que se usarán en las atenciones postventa, para identificar si la constructora suministra los materiales o será **Posiciona** quien a través de la figura de libros abiertos realice la administración del proceso.
- **Estudio del proyecto de vivienda:** Análisis del proyecto de ingeniería detallada que comprende la interpretación de planos, memorias de cálculo, típicos de montaje.
- **Servicio Postventa:** En esta etapa se recibe la solicitud del usuario y se hace una visita diagnóstica para identificar si el requerimiento es aplicable como garantía; en caso de no ser aplicable se da respuesta formal al usuario sustentando las razones bajo las cuales no aplica. Para el caso positivo, se procede a realizar la planeación del servicio con el fin de identificar los recursos y condiciones necesarias, se realiza la atención y se garantiza la entrega a satisfacción mediante un acta debidamente firmada por el usuario.

Para la facilidad de la administración y manejo operacional de los servicios postventa, **Posiciona** requiere de una clasificación de los servicios a atender en tres grupos, basado en la complejidad de la atención y la recurrencia de las solicitudes: Atención básica, atención media y atención especializada, las cuales se detallan en el capítulo 3.

- **Análisis de información:** **Posiciona** realizará el procesamiento de cada uno de los servicios ejecutados y análisis de la información que reciba por parte de los usuarios, para realizar un informe con información valiosa, que le permitirá a la constructora identificar áreas de oportunidad en los procesos constructivos y administrativos. A través de esta información las constructoras podrán tener una claridad en los costos de los servicios post-venta lo cual les permitirá tomar decisiones de selección de contratistas, proveedores, materiales y procesos.

### 1.3. Clientes

Los clientes globales de **Posiciona** son las empresas constructoras de vivienda y/o cajas de compensación familiar con proyectos en el Valle del Cauca. **Posiciona** tendría clientes potenciales en una porción aproximada del 50% del mercado, la cual cumple con características como no tener área de servicio Post-venta, estar interesados en un servicio *outsourcing* y que sean conscientes de la importancia y consecuencias del nivel de servicio al usuario.

#### a. Segmentación y análisis de Clientes

Las empresas constructoras están organizadas por su reconocimiento y nivel de ventas en el mercado, como medianas y grandes empresas. Los clientes de **Posiciona** son las empresas medianas y pequeñas que desarrollan en promedio entre 1 a 3 proyectos de vivienda anuales y se caracterizan por tener empresas familiares, de capital propio, las cuales manifestaron no tener la infraestructura organizacional para atender de manera oportuna y adecuada las solicitudes de reclamación postventa, afectando así de manera directa la confianza y prestigio de su marca.

#### b. Clientes y usuarios

Los clientes de **Posiciona** son las empresas medianas y pequeñas con proyectos en todos los estratos sociales localizados en Cali y su zona de influencia (Jamundí, Yumbo, Rozo, Palmira, etc.). Los clientes de las constructoras, a los cuales llamaremos de ahora en adelante usuarios, son las personas y/ familias que reciben las viviendas a las constructoras y generan las reclamaciones postventa, a los cuales **Posiciona** prestará de manera directa el servicio.

### 1.4. Competencia

El servicio propuesto a ofrecer es completamente nuevo en el mercado Colombiano por lo tanto no cuenta con una competencia directa en el momento. Sin embargo, en las entrevistas en

profundidad que hemos realizado hemos encontrado dos fuentes principales de competencia para el servicio.

**a. Departamento de construcción de empresas pequeñas:**

De acuerdo con la información analizada de seis entrevistas en profundidad realizadas a las empresas constructoras más representativas del Valle del Cauca, y en conjunto con la información estadística obtenida de las empresas de apoyo (Bariloche S.A.S e Ingenia Construcciones S.A.S), se ha podido evidenciar que las empresas constructoras pequeñas tienen una marcada tendencia a subestimar la relevancia de las solicitudes de atención post-venta y consideran que en su mayoría las mismas deben ser atendidas por el personal de construcción encargado de la ejecución del proyecto.

**b. Departamento especializado de atención post-venta:**

Las constructoras grandes cuentan con un departamento especializado para la atención de las solicitudes de los usuarios. Se ha podido evidenciar en las entrevistas que dicho departamento posee relación con el departamento de servicio al cliente y con el de construcción.

En este orden de ideas, el departamento de construcción y/o especializado de cada empresa representa un competidor interno, más no de mercado, pues ellos mismos se encargarían de atender las solicitudes de manera adecuada y con la capacidad organizacional necesaria.

### **1.5. Tamaño del mercado global**

El mercado global de la empresa se mide en unidades de vivienda construidas, y está comprendido por la totalidad de unidades de vivienda entregadas a los propietarios finales en el Valle del Cauca.

*Tabla 1.* Tamaño del mercado global de Unidades de Vivienda (UV) en el Valle del Cauca

<b>Ítem</b>	<b>Unidades</b>
Ventas Jun 14 - Mayo 15	18,751
Ventas Jun 15 - Mayo 16	22,674
Lanzamientos Jun 15 - Mayo 16	20,971
Potencial Promedio 2015, 2016 y 2017	20,799

Fuente: Informe actividad edificadora Jul 2016 (CAMACOL, 2016)

De acuerdo con lo expuesto en el estudio de CAMACOL para julio de 2016, en promedio se encuentra un potencial de viviendas entregadas para los años 2015, 2016 y 2017 de aproximadamente 20.800 unidades, tal como lo muestra la Tabla 1.

## **1.6. Tamaño del mercado para Posiciona**

De acuerdo con la información analizada de las entrevistas en profundidad realizadas a las empresas constructoras más representativas del Valle del Cauca, se pudieron identificar los siguientes hallazgos claves para identificar el mercado para Posiciona:

- Las postventas surgen de 3 factores claves: Mal diseño, Materiales defectuosos, mala ejecución obra.
- Las grandes constructoras poseen un departamento de atención postventa desarrollado que se encarga de atender de manera adecuada las reclamaciones y realizar análisis para establecer planes de mejora continuos.
- Las pequeñas y medianas constructoras no cuentan con un departamento especializado para atención de postventas, y requieren disponer de recursos de baja experiencia para atender postventas, disminuyendo el impacto en costos y buscando tener a su personal experto atendiendo la construcción de los nuevos proyectos.
- Las pequeñas y medianas constructoras no tienen una cuantificación del costo de atención postventa ni tampoco la oportunidad de ahorro que significa mejorar el proceso. Las constructoras manifestaron que existe una gran oportunidad en poder hacer transmisión de costos a contratistas y cambiar materiales de mala calidad si se tuviera un análisis apropiado de la información.
- Toda atención postventa requiere respuesta oportuna, garantizar calidad de obra y costos bajos en atención postventa
- La atención postventa es directo marcador de la medición de satisfacción del cliente, el aumento de referidos y la tendencia de nuevos productos acorde a estilo vida.

En los sondeos y estadísticas del mercado de CAMACOL y en revistas especializadas en construcción de la región, encontramos que alrededor del 50% de las unidades de vivienda en el Valle de Cauca son construidas por constructoras grandes. Lo anterior nos permite concluir que

el tamaño del mercado para **Posiciona** sería del 50% del mercado total, que equivale a los proyectos de vivienda de las constructoras de pequeño y mediano tamaño.

Tabla 2. Mercado Total para **Posiciona**

Ítem	Unidades
Total Unidades de vivienda	20,799
Unidades Empresas Grandes	10,399
Mercado <b>Posiciona</b>	10,399

En la tabla 2 encontramos que el mercado potencial de la empresa es de alrededor de 10.400 unidades de vivienda (UV) ubicadas en el Valle del Cauca, que equivale aproximadamente a 150 proyectos de vivienda de un promedio de 70 unidades de vivienda construidas.

## 2. Plan de mercado

### 2.1. Estrategia de precio

Para la definición de la estrategia de precios de **Posiciona** lo primero que se tuvo en cuenta es el mercado en el que se ofrece el servicio. La actividad constructora tiene un comportamiento económico en el cual el enfoque principal es el de costos bajos pues las utilidades se generan como resultado del volumen. Lo anterior lleva a estructurar una estrategia lo más competitiva en precios posible.

#### a. Precio del servicio:

- **Estudio del proyecto de vivienda:** Se cobrarán 2 SMMLV como comisión por la realización del estudio completo del proyecto y la puesta en marcha del servicio (Se cobra una sola vez por proyecto al inicio del contrato). Esto es requerido para conocer en profundidad el proyecto y poder dominar la información de ingeniería detallada.
- **Costo por atención:** Se establece un costo por la prestación del servicio del 0.5% del valor de venta de la unidad de vivienda por un año completo de atención. Este porcentaje se define con base en los resultados obtenidos las entrevistas en profundidad, conforme al valor que

están dispuestos a pagar los clientes debido a su experiencia de costos de atención en postventas.

- **Materiales de obra:** Los materiales que se utilizarán no hacen parte del precio de servicio, es decir, los mismos se manejarán bajo la figura de *open book* o libros abiertos, en dónde **Posiciona** tendrá un costo de administración del 10% del precio de los mismos debido a la logística necesaria para su compra, transporte, almacenamiento y administración de inventarios. También se cuenta con la alternativa de que el cliente suministre los materiales.

#### **b. Análisis del precio:**

En las entrevistas en profundidad realizadas se han encontrado posiciones muy diversas con respecto al costo que representa para los constructores la atención de las solicitudes postventa. Las constructoras más grandes, tienen un departamento de atención post venta desarrollado, no tienen muy claro el costo de ese departamento pues lo manejan como un costo administrativo de la empresa generalmente ligado al servicio al cliente.

Los constructores que no poseen departamento de atención postventa evidencian un muy deficiente seguimiento a éste rubro, aunque lo consideran de vital importancia para la permanencia en el mercado de la compañía. Algunos entrevistados coinciden y manifiestan que los costos de la atención postventa tienen valores cercanos al 0.5% de valor de ventas del proyecto, esto basado en su experiencia, pero la evidencia no es muy fuerte por la falta de seguimiento a los costos del servicio.

Posiciona realizará el cobro de los servicios mes vencido, con pago de contado, debido a que corresponden a servicios de mano de obra de bajo presupuesto. Existirán otras condiciones de pago negociadas, dependiendo de los beneficios y condiciones establecidas por la relación comercial.

Se debe considerar que existe un gran reto en poder transmitir el valor agregado que se entrega con el servicio, pues el seguimiento que se le está haciendo a éstos costos por parte de las constructoras es deficiente y por lo tanto la posibilidad de realizar la comparación es baja.

## **2.2. Estrategia de comunicación**

En el sector de la construcción la mecánica competitiva entre constructoras no es muy frecuente, trabajan como aliados en el sector, sin embargo la competencia se da a nivel de los proyectos, los cuales compiten entre sí al tener las mismas condiciones de venta hacia los usuarios.

Los gerentes de las constructoras manejan una relación comercial cercana, todos se conocen y asisten a las mismas reuniones y agremiaciones para buscar un beneficio colectivo. Esta condición beneficia la comunicación por referidos, en donde **Posiciona** tendría una ventaja competitiva al tener dos aliados comerciales (Bariloche S.A.S e Ingenia Construcciones S.A.S) con los cuales promover su portafolio.

La revista especializada es un medio masivo de comunicación que asegura dar a conocer el portafolio de servicio a todo el sector de la construcción. Existen dos revistas que dominan el mercado, *Vivendo* y *Finca Raíz*, las cuales serían los medios claves de comunicación. Estas revistas son publicadas mensualmente y el costo por página es de \$3.000.000 aproximadamente.

Adicionalmente la tecnología ha influido mucho en la forma de tomar decisiones de compra, gracias a esto, es posible optar por una comunicación masiva del servicio a través de email de fuentes referenciadas en las bases de datos, o enviar información detallada del portafolio, experiencias y alcance a los aliados de **Posiciona** para ser promovidos a través del también conocido como *Word of Mouth*, recomendación Boca a Boca, y con esto los clientes puedan sentir que se toma una decisión de compra basada en hechos reales.

La estrategia de comunicación adecuada en el sector construcción es la asesoría comercial personalizada, a través de las visitas a las diferentes constructoras. También se requiere contar con un *brochure* que detalle los servicios, una página web que tenga la información de la empresa, los clientes principales e información relevante acerca de los beneficios cualitativos y las pautas web publicitarias en sitios estratégicos de consultas sobre proyectos de vivienda.

### **2.3. Estrategia de distribución**

La relación con los clientes será directa, para lo cual **Posiciona** prestará una tercerización del servicio o *outsourcing*, es decir, las constructoras transfieren las actividades de los servicios postventa, que no hacen parte del giro principal de su negocio. **Posiciona** hará parte del equipo

de las compañías constructoras, sin que el usuario perciba diferencia de compañías en el manejo y en los servicios ofrecidos.

## **2.4. Políticas de servicio**

### **a. Constructoras:**

Servicio de bajos costos, garantía de confiabilidad, agilidad en la respuesta, comunicación directa y personalizada, ajuste a las necesidades del cliente, construcción de confianza comercial.

### **b. Usuarios – Propietarios de las viviendas:**

Mediante la tercerización del servicio postventa, **Posiciona** busca otorgar mayor valor agregado a los usuarios mediante la agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, reducción de tiempos de procesamiento de la información e inclusive el nivel del talento humano. Se garantiza la respuesta rápida de la solicitud de los usuarios, mejorando la calidad en la ejecución del servicio, una información amplia y transparente durante la atención y flexibilidad en horarios en los que los usuarios tienen disponibilidad para recibir el servicio.

## **2.5. Estrategia de venta**

El primer eje director de la estrategia de ventas de la empresa está en la explotación de la ventaja comparativa que tiene **Posiciona** al contar con Bariloche S.A.S e Ingenia Construcciones S.A.S como empresas aliadas que permitirán la puesta en marcha del negocio. A través de la transmisión de las experiencias de estas dos empresas con el servicio a los colegas, esperamos obtener una importante dinámica de ventas basadas en la confiabilidad por comprobación directa. Bariloche S.A.S es una empresa de la familia de uno de los socios capitalistas de **Posiciona**, e Ingenia Construcciones es una empresa en donde también se es socio capitalista, lo cual permite que **Posiciona** realice la exploración y curva de aprendizaje en el inicio de la empresa.

Una vez se puedan cerrar negocios con empresas diferentes, se busca incrementar el número de unidades manejadas de esa constructora (Crecimiento Vertical). Por último se debe realizar un esfuerzo para incrementar el número de constructoras que contratan el servicio. La

estrategia de venta debe estar orientada a recalcar la importancia que tienen el posicionamiento de la marca a través de la adecuada atención de las reclamaciones postventa en el entorno y cultura actual de servicio.

## 2.6. Presupuesto de la estrategia de mercadeo

Tabla 3. Presupuesto para estrategia de mercadeo

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Revista Finca Raíz	3.716.211	4.500.000	5.500.000	7.862.231	8.280.000	8.280.000
Revista Vivendo	871.641	2.523.430	4.177.870	5.450.000	7.790.677	7.790.677
Ferias Inmobiliarias		6.441.336	6.900.000	7.500.000	8.500.000	9.000.000
Página web/ Pautas digitales	300.000	350.000	1.532.802	2.822.643	3.211.171	5.259.356
Tarjetas presentación	50.000	50.000	70.000	100.000	200.000	300.000
Brochure publicitario	500.000	550.000	2.000.000	2.500.000	3.500.000	4.000.000
<b>Total Inversión</b>	<b>5.437.852</b>	<b>14.414.766</b>	<b>20.180.672</b>	<b>26.234.874</b>	<b>31.481.848</b>	<b>34.630.033</b>

## 2.7. Mercado y Ventas

Tabla 4. Proyección para mercado y ventas

Año 2.017													Total
ITEM	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2.017
Mercado Total ( Und )	867	867	867	867	867	867	867	867	867	867	867	867	10.399
Volumen de Ventas	-	26	25	25	25	25	43	42	42	51	50	50	403
Fracción de Mercado	0,0%	3,0%	2,9%	2,9%	2,9%	2,9%	4,9%	4,8%	4,8%	5,9%	5,8%	5,8%	3,9%
Materiales - básica	-	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	165
Materiales - media	-	-	-	-	-	-	8	8	8	8	8	8	45
Materiales - especial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	3	8
Estudio del proyecto	-	1	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	3
Servicio estrato 3	-	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	110
Servicio estrato 4	-	-	-	-	-	-	9	9	9	9	9	9	55
Servicio estrato 5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	6	6	18

Año 2.018													Total
ITEM	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2.018
Mercado Total ( Und )	867	867	867	867	867	867	867	867	867	867	867	867	10.399
Volumen de Ventas	92	66	66	84	83	83	67	73	75	69	69	69	897
Fracción de Mercado	10,6%	7,6%	7,6%	9,7%	9,6%	9,6%	7,7%	8,4%	8,7%	8,0%	8,0%	8,0%	8,6%
Materiales - básica	35	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	255
Materiales - media	8	8	8	18	18	18	10	10	10	10	10	10	135
Materiales - especial	3	3	3	3	3	3	3	3	6	6	6	6	43
Estudio del proyecto	1	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	3

Servicio estrato 3	31	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	260
Servicio estrato 4	9	9	9	17	17	17	8	8	8	8	8	8	122
Servicio estrato 5	6	6	6	6	6	6	6	11	11	5	5	5	79

ITEM	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Mercado Total ( Und )	10.399	10.399	10.399	10.399	10.399	10.399
Volumen de Ventas	403	897	1.256	1.632	1.959	2.155
Fracción de Mercado	3,9%	8,6%	12,1%	15,7%	18,8%	20,7%
Materiales - básica	165	255	357	464	557	613
Materiales - media	45	135	189	246	295	324
Materiales - especial	8	43	61	79	95	104
Estudio del proyecto	3	3	4	5	7	7
Servicio estrato 3	110	260	364	473	568	625
Servicio estrato 4	55	122	170	221	265	292
Servicio estrato 5	18	79	111	144	173	190

En las tablas anteriores se modela el comportamiento de las ventas de la compañía y el tamaño del mercado. El mercado potencial de la empresa está representado por 10,399 unidades de vivienda ubicadas en el Valle del Cauca, que equivale aproximadamente a 150 proyectos de vivienda de un promedio de 70 unidades de vivienda construidas por las empresas medianas y pequeñas del sector. La participación de mercado que proyecta la empresa es conservadora durante el primer año, esperando llegar a cerca de un 21% en el año 6 de operación, que equivale aproximadamente a 30 proyectos de vivienda anuales. Lo anterior es resultado de la dificultad que esperamos encontrar al momento de transmitir los beneficios del servicio pero es esperable que con las experiencias transmitidas entre los clientes se vuelva mucho más dinámica la labor comercial.

Los ítems de materiales básico, medio y especializado, así como el estudio de proyecto de vivienda y los servicios de atención por estrato, corresponde a los diferentes paquetes de servicio en los que Posiciona podrá realizar un cobro en su facturación, los cuales se detallan a continuación en el capítulo 3.

### 3. Análisis técnico

#### 3.1. Análisis del Servicio

El servicio que presta la empresa como se explicó anteriormente, varía considerablemente dependiendo de la solicitud particular que realiza el usuario. Es necesario garantizar previamente

el estudio del proyecto de vivienda, dominando las variables y condiciones particulares del proyecto de vivienda y posterior se hará una agregación de la solicitud por tipo de servicio de la siguiente manera:

- **Servicio de atención básica:** Dentro de éste grupo se consideran las atenciones menores dentro de los apartamentos como lo son fugas de agua, funcionamiento de ventanas, fisuras menores en muros, humedades, etc.
- **Servicio de atención media:** Dentro de éste grupo se consideran las atenciones de mediana atención como lo son goteras en cubiertas, demoliciones menores, cambios de pisos, enchapes, etc.
- **Servicio de atención especializado:** Se consideran las atenciones de mayor complejidad como son cambios totales o parciales de carpinterías en general, aparatos sanitarios, equipamiento general, etc.

De acuerdo con las entrevistas en profundidad, y la experiencia de las empresas aliadas, se ha podido evidenciar que los servicios de atención básica tienen una demanda de aproximadamente el 60% de los casos, comparados con un 30% para los servicios de mediana complejidad y tan solo un 10% para los servicios de atención especializada. Se debe resaltar, que dependiendo del estrato del proyecto de vivienda contratado, se refleja una diferenciación en el costo de los materiales a utilizarse, así como la mano de obra calificada para la atención del servicio.

Para realizar un análisis detallado de las especificaciones, los costos y el funcionamiento del servicio se toma como ejemplo el caso de una solicitud por una fuga de agua en un tubo que se encuentra embebido en la losa de concreto del apartamento. En la tabla 5 se presenta el flujo esperado de actividades clave del proceso.

Una vez es recibida la solicitud del usuario, se deben identificar los recursos y condiciones necesarias para realizar el servicio y garantizar la entrega a satisfacción de la reclamación generada mediante un acta debidamente firmada por el propietario de la vivienda.

Tabla 5. Diagrama de actividades clave.

Ítem	Flujograma	Descripción	Equipos	Materiales	Ejecutor	Resultados Esperados
1	inicio ↓ Recepción solicitud	Atención al cliente y recibo de información	Teléfono, computador y software		Recepcionista	Recepción solicitud y alimentación del software
2	↓ Programación de Visita técnica	Coordinación de visita para diagnosticar caso	Teléfono, computador y software		Recepcionista	Fecha y hora de visita usuario
3	↓ Visita técnica	Visita que evalúa si el caso aplica como postventa	Transporte		Arquitecto	Dictamen
4	↓ Programación Atención	Coordinación de cita para solución	Teléfono, computador y software		Recepcionista	Fecha y hora de visita usuario
5	↓ Ejecución	Realización de las reparaciones	Según necesidad de solicitud	Según acuerdo con constructora	Arquitecto y cuadrilla atención	Solución del inconveniente
6	↓ Registro información de la atención	Ingreso al software de la información	Teléfono, computador y software			Software alimentado
7	↓ Análisis de información ↓ Fin	Revisión y análisis de información	Computador y software			Retroalimentación al cliente

Posiciona desarrolla una metodología para el procesamiento y análisis de la información que reciba por parte de los usuarios, que le permitirá a la constructora identificar áreas de oportunidad en los procesos constructivos y administrativos. A través de esta información las constructoras podrán tener una claridad en los costos de los servicios post-venta lo cual les permitirá tomar decisiones de selección de contratistas, proveedores, materiales y procesos.

- Descripción del Software: Consiste en un aplicativo que permite que el personal especializado ingrese cada una de las solicitudes de servicio, describiendo atributos como: Constructora, usuario, prioridad, fecha límite de respuesta, materiales, tipo de servicios,

costos, entre otros, el cual permite diversas ventajas como realizar control de tiempos, planificación de servicios, escalamiento de solicitudes, búsqueda de solicitudes por filtros inteligentes; la ventaja del manejo de esta información está en el valor agregado que ofrece **Posiciona** a las constructoras en poder comunicar oportunidades de mejora requeridas en los procesos actuales, con miras a reducir costos, mejorar calidad o incluso buscar nuevos proveedores, debido a que la herramienta permite la generación de reportes configurables, que pueden ser filtrados por tipo de servicio, frecuencia, resumen por departamento, atención de solicitudes dentro de los tiempos establecidos, tiempos de respuestas.

### 3.2. Facilidades

Para el funcionamiento de la compañía no se requieren inversiones cuantiosas en equipos y maquinaria pues la empresa no es una industria sino que pertenece al sector de los servicios. Sin embargo, se requiere de una inversión en mobiliarios de oficina, adecuaciones locativas y herramienta menor para la atención de las solicitudes. Los rubros anteriormente mencionados alcanzan un valor aproximado de inversión de 18.000.000 COP.

### 3.3. Distribución de espacios

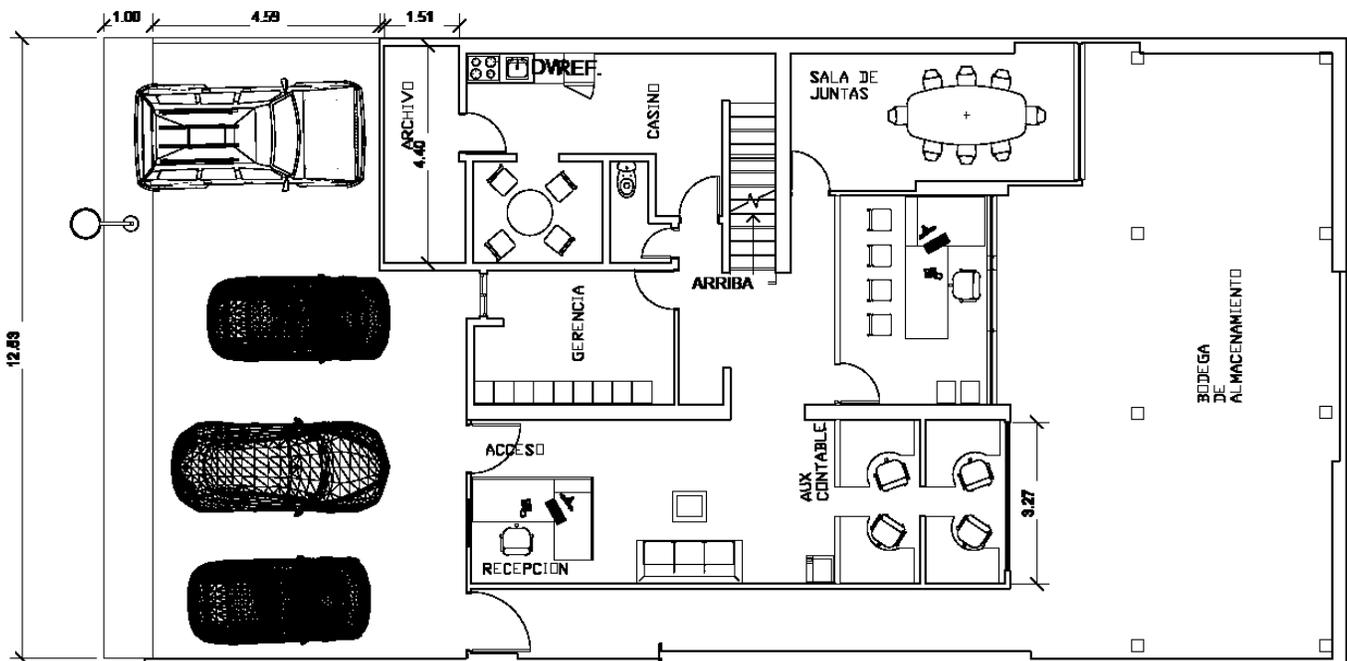


Figura 1. Esquema propuesta para distribución de espacios en oficinas

En la tabla número 6 se muestran los consumos proyectados unitarios para la realización de las atenciones. Los costos que se muestran en ésta tabla corresponden a costos variables que como su nombre lo indica dependen del número de atenciones que se programen en un periodo determinado. El más relevante de los costos es el que corresponde a las horas hombre profesional y se refiere al tiempo que se invierte por parte de un profesional para realizar el acompañamiento en las atenciones. Como ya se mencionó anteriormente, los servicios de atención están agrupados por tipo y para dar un ejemplo un servicio de atención estrato 3 está presupuestado para ser cubierto con 8 horas profesional y 16 horas de operativo.

*Tabla 6. Cuadro de consumos y costos unitarios.*

	Materiales básica	Materiales media	Materiales especial	Estudio del proyecto	Servicio estrato 3	Servicio estrato 4	Servicio estrato 5
H/H Profesional	-	-	-	60,0	8,0	12,0	16,0
H/H operativo	-	-	-	-	16,0	16,0	16,0
Materiales - básica	1,0	-	-	-	-	-	-
Materiales - media	-	1,0	-	-	-	-	-
Materiales – especial	-	-	1,0	-	-	-	-

	Costo año 2017 (\$/Unid)	Costo año 2018 (\$/Unid)	Costo año 2019 (\$/Unid)	Costo año 2020 (\$/Unid)	Costo año 2021 (\$/Unid)	Costo año 2022 (\$/Unid)
H/H Profesional	<b>15.000</b>	15.600	16.224	16.873	17.548	18.250
H/H operativo	<b>4.000</b>	4.160	4.326	4.499	4.679	4.867
Materiales - básica	<b>180.000</b>	187.200	194.688	202.476	210.575	218.998
Materiales - media	<b>495.000</b>	514.800	535.392	556.808	579.080	602.243
Materiales – especial	<b>675.000</b>	702.000	730.080	759.283	789.655	821.241

En la tabla 7 se muestran las cantidades consumidas por cada uno de los componentes pero valoradas mensual y anualmente. Se proyecta que para el año 6 de operación sea necesario invertir 11969 horas de profesional y 17701 horas de operativos lo que a una tasa por persona de 2400 año nos arrojaría una necesidad de contratación de 5 profesionales y 8 operarios.

*Tabla 7. Presupuesto de consumo de componentes (unidades)*

ITEM	2.017												Total 2.017
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
H/H Profesional	-	140	80	80	80	80	250	190	190	343	283	283	2.000
H/H operativo	-	160	160	160	160	160	307	307	307	400	400	400	2.920
Materiales - básica	-	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	165
Materiales - media	-	-	-	-	-	-	8	8	8	8	8	8	45
Materiales - especial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	3	8

	Total	Total	Total	Total	Total	Total
ITEM	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
H/H Profesional	2.000	4.982	6.975	9.067	10.881	11.969
H/H operativo	2.920	7.368	10.315	13.410	16.092	17.701
Materiales - básica	165	255	357	464	557	613
Materiales - media	45	135	189	246	295	324
Materiales - especial	8	43	61	79	95	104

### 3.5. Plan de consumo

Es importante enfocarse en los rubros que corresponden a las horas hombre pues los materiales son gastos reembolsables. En ese orden de ideas, es muy marcada la preponderancia en el gasto del personal profesional y operativo, estos, representan cerca del 91% de los costos variables totales y un 36% del costo total para el año 2017. Este porcentaje de participación en los costos de personal crece conforme la proyección de servicios hasta un 64% de los costos totales para el 6 año de operación de la empresa.

Tabla 8. Presupuesto de materias primas e insumos

ITEM	Primer Semestre 2.017					
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
H/H Profesional	-	2.100.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
H/H operativo	-	640.000	640.000	640.000	640.000	640.000
Materiales - básica	-	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000
Materiales - media	-	-	-	-	-	-
Materiales - especial	-	-	-	-	-	-
<b>Costo MP e Insumos</b>	-	<b>5.440.000</b>	<b>4.540.000</b>	<b>4.540.000</b>	<b>4.540.000</b>	<b>4.540.000</b>
IVA o Impuesto al Consumo	-	870.400	726.400	726.400	726.400	726.400
Iva descontable	-	870.400	726.400	726.400	726.400	726.400
Retefuente	-	544.000	454.000	454.000	454.000	454.000
Costo total variables	-	6.310.400	5.266.400	5.266.400	5.266.400	5.266.400
Egreso Contado	-	5.766.400	4.812.400	4.812.400	4.812.400	4.812.400
CxP Proveedores Periodo	-	-	-	-	-	-
Pago Cuentas Por Pagar	-	-	-	-	-	-
Egresos Efectivos	-	5.766.400	4.812.400	4.812.400	4.812.400	4.812.400
Total cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-

ITEM	Segundo Semestre 2.017						Total 2.017
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
H/H Profesional	3.750.000	2.850.000	2.850.000	5.150.000	4.250.000	4.250.000	30.000.000
H/H operativo	1.226.667	1.226.667	1.226.667	1.600.000	1.600.000	1.600.000	11.680.000
Materiales - básica	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	29.700.000
Materiales - media	3.712.500	3.712.500	3.712.500	3.712.500	3.712.500	3.712.500	22.275.000
Materiales - especial	-	-	-	1.687.500	1.687.500	1.687.500	5.062.500

<b>Costo MP e Insumos</b>	<b>11.389.167</b>	<b>10.489.167</b>	<b>10.489.167</b>	<b>14.850.000</b>	<b>13.950.000</b>	<b>13.950.000</b>	<b>98.717.500</b>
Impuesto al Consumo	1.822.267	1.678.267	1.678.267	2.376.000	2.232.000	2.232.000	15.794.800
Iva descontable	1.822.267	1.678.267	1.678.267	2.376.000	2.232.000	2.232.000	15.794.800
Retefuente	1.138.917	1.048.917	1.048.917	1.485.000	1.395.000	1.395.000	9.871.750
Costo total variables	13.211.433	12.167.433	12.167.433	17.226.000	16.182.000	16.182.000	114.512.300
Egreso Contado	12.072.517	11.118.517	11.118.517	15.741.000	14.787.000	14.787.000	104.640.550
CxP Proveedores Periodo	-	-	-	-	-	-	-
Pago Cuentas Por Pagar	-	-	-	-	-	-	-
Egresos Efectivos	12.072.517	11.118.517	11.118.517	15.741.000	14.787.000	14.787.000	104.640.550
Total cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-	-

ITEM	Total					
	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
H/H Profesional	30.000.000	74.730.000	104.622.000	136.008.600	163.210.320	179.531.352
H/H operativo	11.680.000	29.472.000	41.260.800	53.639.040	64.366.848	70.803.533
Materiales - básica	29.700.000	45.900.000	64.260.000	83.538.000	100.245.600	110.270.160
Materiales - media	22.275.000	66.825.000	93.555.000	121.621.500	145.945.800	160.540.380
Materiales - especial	5.062.500	29.250.000	40.950.000	53.235.000	63.882.000	70.270.200
<b>Costo MP e Insumos</b>	<b>98.717.500</b>	<b>246.177.000</b>	<b>344.647.800</b>	<b>448.042.140</b>	<b>537.650.568</b>	<b>591.415.625</b>
Impuesto al Consumo	15.794.800	39.388.320	55.143.648	71.686.742	86.024.091	94.626.500
Iva descontable	15.794.800	39.388.320	55.143.648	71.686.742	86.024.091	94.626.500
Retefuente	9.871.750	24.617.700	34.464.780	44.804.214	53.765.057	59.141.562
Costo total variables	114.512.300	285.565.320	399.791.448	519.728.882	623.674.659	686.042.125
Egreso Contado	104.640.550	260.947.620	365.326.668	474.924.668	569.909.602	626.900.562
CxP Proveedores Periodo	-	-	-	-	-	-
Pago Cuentas Por Pagar	-	-	-	-	-	-
Egresos Efectivos	104.640.550	260.947.620	365.326.668	474.924.668	569.909.602	626.900.562

Es importante aclarar que el rubro correspondiente a los materiales no es significativo dentro del proceso de Posiciona pues el “core” del negocio corresponde a la mano de obra para la atención de las reclamaciones.

En la tabla 9 se describen los proveedores más representativos que se utilizarían en el caso en que el cliente solicite que **Posiciona** realice la compra de los materiales. En caso contrario, es decir, en el que la constructora suministra los materiales, dichos proveedores dependerán de las bases de datos de la empresa contratante del servicio.

**Tipos de negociación:** Se establece una relación comercial mediante la inscripción del proveedor en la base de datos y se acuerdan descuentos con base en el volumen de compra tomando como referencia las listas de precios al público.

**Forma de Pago:** Se efectúa el pago a crédito a 30 días.

### Proceso de compra:

1. Cotización de los materiales solicitados.
2. Realización de la orden de compra al proveedor.
3. Recibo de los materiales con verificación de cumplimiento de especificaciones, cantidades y precios acordados en la orden de compra.
4. Almacenamiento de los materiales en el sitio de obra.

Tabla 9. Principales proveedores de materias primas

Ítem	Nombre	Descripción	Dirección	Asesor	Teléfono
1	Distribuciones PVC	Especializado en tuberías y accesorios hidrosanitarios.	Cl 15 11-34	Daniel Céspedes	310 892 5490
2	Cementos Argos	Cemento	Cr19 12-132	María del Pilar Marmolejo	311 764 8090
3	RG distribuciones	Materiales eléctricos	Cra 9 27 Esq. Barrio Industria	Norberto Botina	312 843 2180
4	Ferretería el Ingenio	Materiales varios ferretería (puntilla, discos, herramienta, madera, etc.)	Cl 25 84 A-40	Albeiro	333 77 77
5	SAAC	Carpintería de Aluminio	Calle 23 N 2 - 40	Ricardo Alvarado	314 630 2081
6	Jairo Mamiam	Carpintería de Madera		Jairo Mamiam	311 387 3820

### 3.6. Cronograma etapa pre operativa

Para la puesta en marcha del negocio hemos estimado un etapa pre operativa con una duración de 9 meses. En dicho espacio de tiempo se llevarán a cabo todas las actividades de puesta a punto del negocio para el arranque administrativo de la empresa y se desarrollará un plan piloto con las constructoras aliadas, Bariloche SAS e Ingenia Construcciones SAS, que permita evaluar el modelo inicial. A continuación se muestra un esquema.

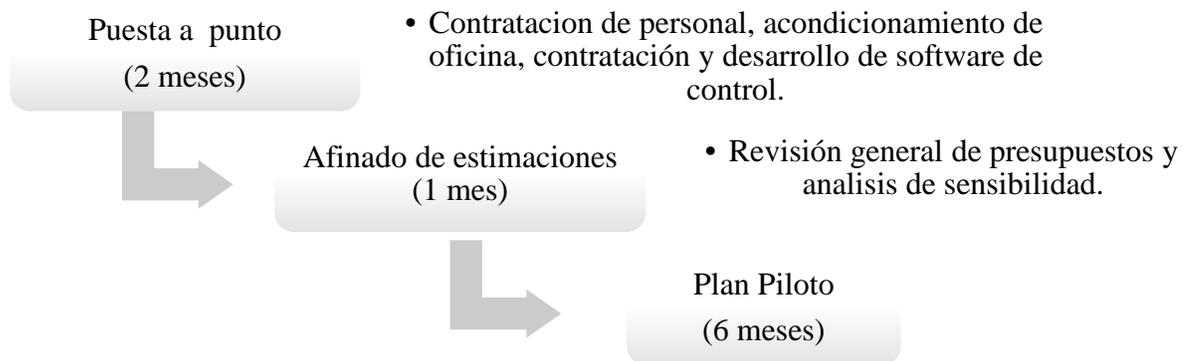


Figura 2. Cronograma etapa pre operativa

### 3.7. Sistemas de control

El control que se debe implementar en la compañía está relacionado principalmente con la calidad en la prestación del servicio y las garantías de seguridad física y ocupacional de usuarios y colaboradores. En ese orden de ideas, se debe realizar un monitoreo constante de los frentes principales: las constructoras que contratan los servicios, los usuarios de las unidades de vivienda y los empleados profesionales y operativos de Posiciona.

El control en los consumos de materiales para la prestación de los servicios, será realizado a través de unos cuadros detallados de consumo por actividad ejecutada, y estará en cabeza del profesional responsable del proyecto.

#### a) Control en constructoras.

Se implementará una encuesta trimestral con los usuarios con miras a establecer la satisfacción del servicio que se le está prestando. El análisis de la información que arrojen estas encuestas permitirá identificar los principales factores que inciden en la calidad del servicio y por lo tanto permitirá enfocar los esfuerzos.

#### b) Control usuarios finales

Se ha establecido que existen cuatro puntos principales dentro del flujo de prestación del servicio donde se debe realizar control de calidad. En la solicitud del servicio, en la programación de la atención, en la ejecución del trabajo y en la entrega a satisfacción.

##### - *Solicitud del servicio*

Se realizará una medición constante en cuanto al indicador de tiempo de programación de la visita de diagnóstico para el servicio. En ningún caso y dependiendo de la complejidad del

requerimiento, el tiempo puede ser superior a 7 días hábiles contados a partir del día de radicación del servicio, debido a que como propuesta de valor en servicio, **Posiciona** establece como meta la mitad del tiempo exigido por ley en Colombia que establece 15 días hábiles contados desde el día siguiente a la presentación de la solicitud para dar una respuesta.

- **Programación de la atención:** Se debe realizar un seguimiento en el tiempo para la programación del servicio que en ningún caso puede ser superior a 7 días hábiles contados a partir del día en que la visita de diagnóstico emitió la aprobación para realizar el servicio. Dependiendo de la complejidad y afectación al usuario, **Posiciona** tendrá en cuenta la programación de actividades semanales con el fin de priorizar las reclamaciones generadas.
- **Ejecución del servicio:** Se realizarán encuestas de satisfacción a los usuarios para establecer la percepción de calidad que tiene del servicio prestado. De igual forma, se monitoreará que los casos en donde las solicitudes sean reincidentes sea lo mínimo posible.
- **Entrega del servicio realizado:** Se realizará una medición de la calidad y cumplimiento del servicio en donde el usuario realizará una encuesta que evalúa las condiciones relevantes para la entrega de la atención.

#### c) **Control de personal profesional y operativo**

Se garantiza que a través de la política de seguridad de **Posiciona** se definen los lineamientos para velar por la seguridad y salud de los empleados y usuarios, en donde a través de un acuerdo de aceptación por parte de los empleados, se comprometan a hacer cumplir esta política.

### **4. Análisis administrativo**

Brindar un buen servicio postventa requiere tiempo, esfuerzo, recursos y una política empresarial orientada al servicio al cliente y usuarios y a la satisfacción de los mismos.

**Visión:** Ser reconocidos como el proveedor integral de servicios Postventa ofreciendo valor y calidad para que los clientes posicionen su marca.

**Misión:** Ofrecer soluciones integrales para los servicios postventa en unidades de vivienda de acuerdo con las competencias y habilidades organizacionales y junto con los lineamientos de los clientes.

**Valores:**

- Fortalecer el valor de marca de los clientes mediante la prestación de servicios con mayor valor agregado a los usuarios, mediante la agilidad y oportunidad en el manejo del proceso, reducción de tiempos de respuesta, reducción de costos, y mejorando la calidad en el servicio al usuario final. Creemos que la ejecución de los servicios significa ofrecerle al cliente una herramienta que impulse el crecimiento económico de su empresa de modo que el éxito sea también para **Posiciona**.
- Cumplir con la palabra será parte del estilo de actuación. Contribuir al buen nombre de la empresa manteniendo la promesa de fidelidad del usuario, el mejoramiento del servicio y la reducción de costos administrativos de los clientes.
- Trabajo en equipo: Conformar un equipo con los empleados, proveedores y clientes para liderar el cambio con el objetivo de descubrir, en cada momento, cómo ser competitivos juntos, para dar el siguiente paso a potenciar la fidelidad de los usuarios.
- Servicio personalizado: Cada servicio y usuario tiene unas características propias que los hace diferente del resto. **Posiciona** ofrece el mejor asesoramiento gracias a la experiencia e integralidad de los servicios.
- Profesionalismo: Esforzarse por brindar un servicio ágil, productivo y eficaz.

#### **4.1. Grupo empresarial**

El grupo empresarial de **Posiciona** está conformado por varias unidades gerenciales, administrativas y operativas que conservan su independencia, pero que tienen unos lineamientos de políticas de grupo enfocadas a la misión y visión de la empresa. La premisa del grupo empresarial es el hecho de crear una conciencia de grupo, cuya prelación será la atención en el servicio con un acompañamiento personalizado para responder a las necesidades del usuario. El grupo empresarial está conformado por los ingenieros Katherine Ospina y Juan Guillermo Urrea

Katherine Ospina: Ingeniero Mecatrónico de la Universidad Autónoma de Occidente. Experiencia de 11 años en el área de proyectos de infraestructura de la multinacional Unilever. Fortalezas en el liderazgo del establecimiento de las buenas prácticas en todos los niveles de la Organización.

Juan Guillermo Urrea: Ingeniero Civil de la Universidad de los Andes. Experiencia de 6 años en la dirección de proyectos de construcción y la atención de post venta dentro de la constructora Bariloche S.A.S. Aporta conocimiento particular del negocio y experiencia en el manejo de las reclamaciones de los usuarios.

#### 4.2. Estructura organizacional

De acuerdo con la cantidad de trabajadores, la estructura definida es orgánica. La empresa no es muy formal en la comunicación entre las jerarquías establecidas, es flexible en su estructura. Esto le permite satisfacer las necesidades específicas de los servicios solicitados en la etapa temprana de inicio de la empresa, que va desde las atenciones telefónicas, visitas domiciliarias, atención del servicio y hasta el análisis de información.

El tipo de estructura organizacional que aplica estaría basada en una estructura funcional, es decir de funciones para cada tarea. Bajo esta condición de trabajo orgánica, flexible y funcional, se requiere definir con claridad las tareas asignadas a cada persona y garantizar los medios adecuados para poder ejercer la actividad y los criterios de control adecuados. En un mediano plazo, se pretende adoptar una política de incentivos y sanciones que refuerce la actuación de quienes ejecutan su labor, apoyada en los resultados de los objetivos fijados al principio.

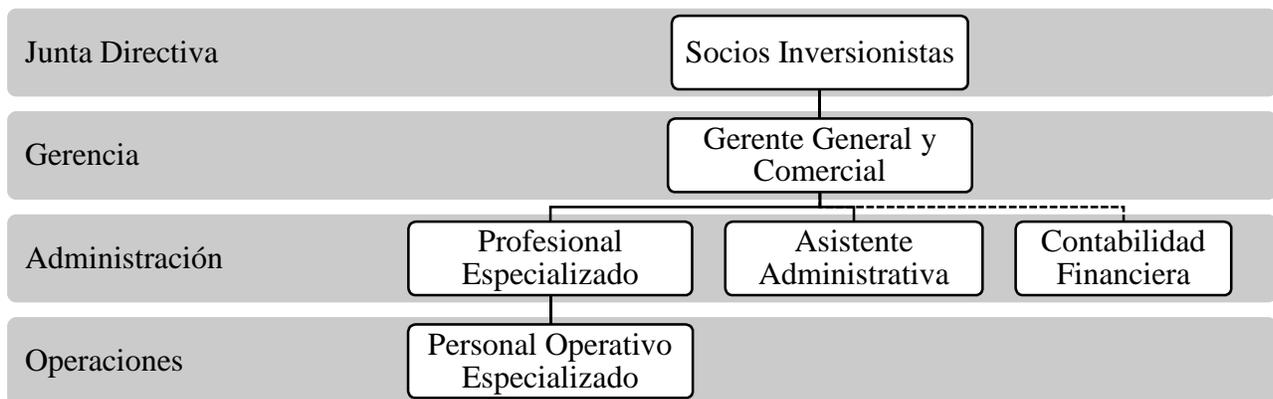


Figura 3. Organigrama

### 4.3. Personal de Gerencia

**Gerente general y comercial:** La función principal es la del control total de la empresa y las distintas áreas. Responsable de que se lleven a cabo las operaciones de venta y adquisición de servicios, además de administrar al personal adecuado y necesario para aquella labor. Mantener una relación con los clientes de tal manera que se cubran las necesidades de la forma más adecuada, generando de esta forma un lazo con la empresa.

Tabla 10. Perfil de cargo para gerente general y comercial

DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
GERENTE GENERAL Y COMERCIAL			
<b>Proceso:</b>	Gerencia	<b>Cargo a quien reporta:</b>	Socios
<b>Fecha actualización:</b>	Octubre 10 de 2016		
<b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>			
Controlar de manera integral la empresa y las distintas áreas. Responsable de que se lleven a cabo las operaciones de venta y adquisición de servicios, además de administrar al personal adecuado y necesario para aquella labor.			
<b>PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Preparar planes y presupuestos de ventas, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.</li> <li>* Establecer metas y objetivos. Las metas son a largo plazo, idealistas, mientras que los objetivos son más precisos y a plazos más cortos.</li> <li>* Calcular la demanda y pronosticar las ventas. Dicho pronóstico debe ser lo más preciso posible porque de esto depende otros compromisos, como la compra de materia prima, el pago a proveedores o cualquier otro compromiso con acreedores.</li> <li>* Reclutamiento, selección y capacitación del personal administrativo.</li> <li>* Establecer las cuotas de ventas de servicios y definir los estándares de desempeño.</li> <li>* Monitorear las actividades y rendimiento del equipo de trabajo.</li> </ul>			
<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</b>			
<b>Nivel de Educación:</b>	Profesional		
<b>Profesión / Carrera:</b>	Ingeniería Industrial, Administración de Empresas		
<b>Idiomas:</b>	Español		
<b>Experiencia:</b>	Experiencia mínima de 5 años en administración de empresas		
COMPETENCIAS REQUERIDAS		DIMENSIONES DEL CARGO	
Mentalidad de crecimiento	<b>Reportes directos:</b>		
Foco en el usuario y el Cliente	Director Técnico		
Predisposición a la acción	Asistente Administrativa		
Administración del personal	Contador y financiero		
Resultados financieros del negocio			
Salario	\$3.500.000 + prestaciones sociales		
Contrato	A término Indefinido		

### 4.4. Personal de Administración

**Profesional técnico:** La función principal es la coordinación para la realización eficiente y controlada del servicio, cubrir las necesidades de postventas, revisiones, y generar soluciones a las necesidades del usuario. También maneja el trato con proveedores y clientes. Se encarga de la revisión del proceso de cotización y recepción de órdenes de compra.

Tabla 11. Perfil de cargo para Profesional Técnico

<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
<b>PROFESIONAL TECNICO</b>			
<b>Proceso:</b>	Administración	<b>Cargo a quien reporta:</b>	Gerente General
<b>Fecha actualización:</b>	Octubre 10 de 2016		
<b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>			
Controlar el proceso de implementación de servicios postventa de acuerdo con los lineamientos corporativos y del cliente constructor en términos de calidad esperada, materiales y seguridad industrial, para garantizar el cumplimiento de los objetivos requeridos por la compañía.			
<b>PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Liderar los requerimientos de servicio al usuario para ser considerados en la ejecución del área de operaciones, velando por el cumplimiento de las especificaciones, core desing, normatividad colombiana que cumplan con los requerimientos exigidos por calidad, seguridad y ambientales.</li> <li>* Cotizar los trabajos relacionados con el servicio que se ofrece, capacidad para seleccionar el personal adecuado para cada actividad e informar el desarrollo de cada obra incluyendo el control de costos.</li> <li>* Evaluar los procesos actuales de servicio para velar por el cumplimiento de los estándares, identificando oportunidades de mejora de los procesos que permitan mejorar la productividad de los mismos, así como también la reducción de los costos.</li> <li>* Se encarga de la contratación, selección y compra de productos, materiales e instalaciones, a la obtención de autorizaciones y licencias, a la realización de los estudios y programación, al seguimiento del cumplimiento del contrato de obras y de los contratos de suministro.</li> <li>* Se encarga de gestionar el proceso de entrega a los usuarios (cuando el servicio lo aplique), con el objetivo de lograr satisfacción en ellos y asumir la coordinación y supervisión de las reparaciones o arreglos de detalles que estos requieran.</li> </ul>			
<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</b>			
<b>Nivel de Educación:</b>	Profesional		
<b>Profesión / Carrera:</b>	Ingeniería Civil, Mecánica, Mecatrónica, Arquitecto		
<b>Idiomas:</b>	Español		
<b>Experiencia:</b>	Experiencia mínima de 2 años en áreas de Mantenimiento y/o Ingeniería		
<b>Conocimientos específicos:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Requiere conocimientos de estándares constructivos colombianos de calidad, Higiene y Buenas Practicas, conocimiento de materiales de obras para edificaciones.</li> <li>* Interpretación de planos, conocimiento sistema de tubería de baja presión, gestión de personal, cronogramas de trabajo</li> </ul>			
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		<b>DIMENSIONES DEL CARGO</b>	
Project Management		<b>Reportes directos:</b>	
Foco en el usuario y el Cliente		Personal de obra	
Accountability y Responsabilidad		<b>Reportes indirectos:</b>	
Administración del personal		Asistente administrativa	

Resultados financieros del negocio	
<b>DECISIONES CONSULTADAS</b>	<b>DECISIONES PROPIAS</b>
Retiros y contratación de personal	Asignación de personal para trabajos
Inicio de trabajos Adicionales	Verificación de calidad en los trabajos
Salario	\$3.000.000 + prestaciones sociales
Contrato	Por obra

**Asistente Administrativa:** Su función principal es ofrecer la atención del servicio a los usuarios y constructoras. Coordinar los procesos internos en la compañía para garantizar que los usuarios obtengan el servicio en el momento y lugar adecuado. Asistir a la Gerencia general y a las áreas administrativas, proponiendo y liderando procesos administrativos de acuerdo con los lineamientos corporativos en la búsqueda de alternativas de ahorro y oportunidades de mejora.

Tabla 12. Perfil de cargo para asistente administrativa

<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b>			
<b>Proceso:</b>	Administración	<b>Cargo a quien reporta:</b>	Gerente General
<b>Fecha actualización:</b>	Octubre 10 de 2016		
<b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>			
Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando la documentación necesaria a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.			
<b>PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Controlar el proceso de productividad de las cuentas, garantizando que el cargo se haga en el mes correspondiente y elaborando las provisiones necesarias para que se ajusten a la realidad.</li> <li>* Las funciones pueden incluir varias tareas administrativas, como contestar el teléfono, escribir, archivar, abrir el correo y hacer café.</li> <li>* Atender y ofrecer a los Clientes información sobre los productos.</li> <li>* Canalizar las necesidades del usuario.</li> <li>* Manejo de reportes de ventas, administración de la información y atención de consultas de la gerencia.</li> <li>* Recibir y tramitar las solicitudes de servicios de postventa y reparaciones de las edificaciones.</li> </ul>			
<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</b>			
<b>Nivel de Educación:</b>	Técnico		
<b>Profesión / Carrera:</b>	Técnico en Administración		
<b>Idiomas:</b>	Español		
<b>Experiencia:</b>	Un año de experiencia en procesos administrativos.		
<b>Conocimientos específicos:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Servicio y atención al cliente y usuario</li> <li>* Administración y manejo de información</li> </ul>			
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Manejo y métodos de oficina.</li> <li>* Computación</li> </ul>			

* Tratar en forma cortés al personal y público en general	
Salario	\$900.000 + prestaciones sociales
Contrato	A término indefinido

**Contador financiero externo:** Su función es cumplir con todos los procedimientos contables en coordinación con administración y finanzas en forma oportuna, llevando la contabilidad clara y fidedigna, para una buena toma de decisiones por parte de la gerencia general y en conformidad con las disposiciones legales vigentes.

Tabla 13. Perfil de Cargo para contador financiero

DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CONTADOR FINANCIERO			
<b>Proceso:</b>	Administración	<b>Cargo a quien reporta:</b>	Gerente General
<b>Fecha actualización:</b>	Octubre 10 de 2016		
<b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>			
Medir los recursos económicos y materiales tangibles o intangibles que poseen la empresa.			
<b>PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:</b>			
* Conducir el análisis de costo de ventas. Toda planificación debe tener incluida un análisis de costos. Dentro de esos análisis debe estar definida cual sería el costo para alcanzar las ventas deseadas.			
* Organizar y ejecutar los procesos administrativos y contables de la empresa.			
* Mantener y cuidar los flujos financieros de acuerdo a los estándares declarados por el Gerente General.			
* Programar, controlar y coordinar el uso eficiente de los recursos financiero y presupuestario del órgano de acuerdo con la normativa legal vigente, asesorando a los superiores en la materia de su competencia para la toma de decisiones.			
* Asegurar la liquidez de la empresa, optimizar el uso de recursos y/o inversiones financieras y cubrir el riesgo de interés y de cambio.			
* Recibir los documentos que lleguen para trámite administrativo contable			
<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</b>			
<b>Nivel de Educación:</b>	Profesional		
<b>Profesión / Carrera:</b>	Contador, Finanzas		
<b>Idiomas:</b>	Español		
<b>Experiencia:</b>	Dos años de experiencia en el manejo de la contabilidad general.		
<b>Conocimientos específicos:</b>			
* Administración de recursos económicos			
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		<b>DIMENSIONES DEL CARGO</b>	
Resultados financieros del negocio		<b>Reportes indirectos:</b>	
		Asistente Administrativa	
Salario		\$800.000	
Contrato		Prestación de servicios	

#### 4.5. Personal de Operaciones

**Personal operativo especializado:** Las competencias identificadas para este grupo son las destrezas en aplicar los procedimientos de construcción así como aplicar las medidas de seguridad en cada proceso y procedimiento a realizar.

Tabla 14. Perfil de Cargo personal operativo especializado

<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
<b>PERSONAL OPERATIVO ESPECIALIZADO</b>			
<b>Proceso:</b>	Operaciones	<b>Cargo a quien reporta:</b>	Director Técnico
<b>Fecha actualización:</b>	Octubre 10 de 2016		
<b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>			
<p>Manejo de destrezas en aplicar los procedimientos de servicios postventa de edificaciones así como aplicar las medidas de seguridad en cada proceso y procedimiento a realizar. Se vale de apoyos administrativos internos para lograr un trabajo con calidad, la normatividad y reglamentación y encaminado al cumplimiento de proyectos sustentables.</p>			
<b>PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ejecutar las actividades de atención postventa que incluyen mampostería, yeso, pisos, grietas, sistemas hidráulicos y eléctricos, plomería, pintura, entre otras.</li> <li>* Interpretar los planos y croquis arquitectónicos.</li> <li>* Limpiar el área de trabajo al término de cada jornada y al terminar la obra.</li> <li>* Dar mantenimiento a las herramientas para su conservación.</li> <li>* Solicitar material a utilizar para llevar a cabo los trabajos y equipo en tiempo y forma.</li> <li>* Delegar tareas a los ayudantes y supervisar su trabajo.</li> <li>* Conciliar con el usuario el seguimiento de los trabajos hasta su terminación.</li> <li>* Mantener actualizados los equipos, herramientas y materiales.</li> </ul>			
<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</b>			
<b>Nivel de Educación:</b>	Bachiller		
<b>Profesión / Carrera:</b>	Obrero		
<b>Idiomas:</b>	Español		
<b>Experiencia:</b>	Cinco años de experiencia en obras y trabajos de construcción.		
<b>Conocimientos específicos:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Albañiles: mampostería y afines</li> <li>* Yeseros, escayolistas y otros recubridores de techos y paredes</li> <li>* Instaladores de pisos, azulejos, mosaicos y baldosas</li> <li>* Plomeros, Fontaneros e Instaladores de tubería</li> <li>* Pintores de brocha gorda</li> <li>* Plomería e instalación de tuberías</li> </ul>			
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>			
Proponer alternativas de solución de problemas técnicos.			
Asumir la responsabilidad en la toma de decisiones técnicas.			
Trabajar en equipo, Responsabilidad e iniciativa.			
Salario	1SMLV + prestaciones sociales		
Contrato	Por obra		

## 4.6. Personal de apoyo

### Empresas Aliadas

- Bariloche S.A.S: Empresa para la cual trabaja el socio Juan Guillermo Urrea. Es fundamental en la puesta en marcha de la empresa pues permite realizar un plan piloto con los proyectos que Bariloche tiene la actualidad para correr el modelo e identificar ajustes al plan previo a la puesta en marcha.
- Ingenia Construcciones S.A.S: Empresa de la cual es socio Juan Guillermo Urrea y aporta unos beneficios análogos a los de Bariloche S.A.S.

### Entidades Financieras

- Bancolombia: El socio Juan Guillermo Urrea cuenta con relaciones comerciales con el banco relacionado con el manejo de créditos constructor lo que facilita la consecución de recursos para la sostenibilidad financiera de la empresa.

### Agremiaciones

- CAMACOL: Es el gremio que agrupa a los constructores. Es importante en la realización de estudios del sector y la lectura de tendencias del mercado. De igual forma, es importante la participación en los congresos para hacer presencia con publicidad y dar a conocer los servicios de Posiciona.

### Revistas y portales especializados

- Finca Raíz: Ofrece pautas publicitarias para los proyectos de construcción a nivel impreso y digital. Es una buena plataforma para pautar y dar a conocer la empresa.
- Vivendo: Ofrece pautas publicitarias impresas para los proyectos de construcción. Igualmente es un espacio que se puede aprovechar para dar a conocer la empresa.

## 4.7. Presupuesto de nómina

Para **Posiciona**, los salarios y prestaciones sociales componen en su mayoría el presupuesto de los gastos operacionales, esto al tratarse de un servicio de personal. El presupuesto designado a los salarios y prestaciones sociales puede variar de forma considerable, dependiendo de una variedad de factores incontrolables que se manejan en el medio de construcción, como pueden ser las renuncias imprevistas o la necesidad urgente de personal adicional para atender otros servicios demandados.

Para la etapa inicial de arranque de la empresa, se ha considerado una sola figura gerencial para el manejo comercial, un profesional técnico para la atención del servicio incluyendo dos operativos para acompañar los servicios, dos asistentes administrativas, un mensajero y un contador externo, para un total de 8 empleos.

Tabla 15. Presupuesto de nómina

<b>CARGOS Y CONCEPTOS</b>	<b>2.017</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>
<b>Total salarios mensuales</b>	6.067.154	6.309.840	6.562.234	6.824.723	7.097.712	7.381.621
Total Auxilios de transporte	1.864.800	1.864.800	1.939.392	2.016.968	2.097.646	2.181.552
Total salarios anuales	72.805.848	98.182.082	102.109.365	118.342.271	123.075.962	127.999.000
Total prestaciones sociales	16.303.091	21.843.569	22.717.312	26.278.434	27.329.571	28.422.754
Total aportes parafiscales	2.912.234	3.927.283	4.084.375	4.733.691	4.923.038	5.119.960
Total seguridad social	15.305.245	20.639.837	21.465.431	24.877.912	25.873.029	26.907.950
Total carga prestacional	34.520.571	46.410.690	48.267.117	55.890.037	58.125.638	60.450.664
Total costo de la nómina	109.191.219	146.457.572	152.315.875	176.249.276	183.299.247	190.631.216
Prima Junio	3.033.577	4.090.920	4.254.557	4.930.928	5.128.165	5.333.292
Prima Diciembre	3.033.577	4.090.920	4.254.557	4.930.928	5.128.165	5.333.292
Vacaciones diciembre	3.033.577	4.090.920	4.254.557	4.930.928	5.128.165	5.333.292
Cesantías Febrero	6.067.154	8.181.840	8.509.114	9.861.856	10.256.330	10.666.583
Intereses cesantías febrero	728.058	981.821	1.021.094	1.183.423	1.230.760	1.279.990
Pagos otros meses	93.295.275	125.021.150	130.021.996	150.411.213	156.427.662	162.684.768
Pago fijo mensual	7.774.606	10.418.429	10.835.166	12.534.268	13.035.638	13.557.064

## 5. Análisis legal, ambiental y social

### 5.1. Aspectos legales

#### a) Tipo de sociedad

**Posiciona** será constituida como una sociedad anónima simplificada S.A.S. Después de realizar el análisis sobre los tipos de sociedades legales en Colombia se encontró que éste modelo arroja los mayores beneficios como los son la facilidad en el manejo y costos (no requiere revisoría fiscal), libros de accionistas se llevan de manera privada, se limita la responsabilidad de los socios a los aportes de la compañía. **Posiciona** cuenta con dos socios accionistas, cada una con un aporte de capital del 50%.

Tabla 16. Gasto de constitución de la empresa

<b>Trámite</b>	<b>Valor</b>	<b>Tiempo</b>
Autenticación Notaria (3 socios)	10.350,00	1 día
Registro Cámara de comercio	700.000,00	3 días
Registro Único Empresarial	4.000,00	3 días
Derechos de inscripción	31.000,00	3 días
Matricula Año 1	-	3 días
certificados de existencia y representación legal	8.600,00	3 días
Impuesto departamental prodesarrollo	8.700,00	3 días
Impuesto departamental procultura	8.700,00	3 días
Impuesto departamental seguridad alimentaria	8.700,00	3 días
inscripción de los libros	10.300,00	3 días
Apertura de cuenta bancaria	-	1 día
Solicitud Pre-RUT	-	1 día
Tramites DIAN	-	1 día
Registro caja compensación, SENA, ICBF	-	1 día
Registro fondo de Pensiones	-	1 día
Registro sistema de Salud	-	1 día
Registro ARL	-	1 día
Registro Fondo Cesantías	-	1 día
<b>Total</b>	<b>790.350,00</b>	

**b) Impuestos**

Tabla 17. Impuestos para operación de **Posiciona**

<b>IMPUESTO</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>TARIFA</b>
Impuesto de renta y ganancia ocasional	El impuesto de renta es de carácter nacional y grava las utilidades de la empresa en el año de ejercicio. El impuesto de ganancia ocasional se genera en actividades no ordinarias de la empresa y grava la diferencia entre el valor de venta del activo y el valor en libros	Impuesto de renta: 25% ganancia Ocasional: 10%
CREE	Es un impuesto de carácter nacional que reemplaza los pagos de parafiscales y por lo tanto es un impuesto de destinación específica para apoyar los programas del SENA, ICBF y el programa de seguridad social en salud	CREE: 9%
Impuesto IVA	Impuesto de carácter nacional indirecto sobre las ventas.	16%
Impuesto al consumo	Impuesto de carácter nacional que grava las ventas	16%
Impuesto a transacciones financieras	Grava los movimientos bancarios	0.40%
Impuesto de industria y comercio	Impuesto de carácter municipal y grava la actividad comercial, industrial y de servicios	1.1% depende de ingresos

Impuesto predial	Impuesto de carácter municipal que grava la propiedad de inmuebles	0.3% - 3.3%
------------------	--	-------------

### c) Seguridad social

Tabla 18. Resumen de cargas prestacionales

Concepto	Tasa
Cesantías	8.33%
Intereses sobre cesantías	1%
Vacaciones	4.17%
Prima Semestral	8.33%
Caja de compensación familiar	4%
Pensiones	12%
E.P.S	8.50%
ARL	0,52%

## 5.2. Análisis ambiental

De acuerdo con la norma técnica colombiana NTC-ISO 14001:2004 y la normas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, toda empresa debe tener y planificar un Sistema de Gestión Ambiental (SGA), teniendo en cuenta los impactos ambientales ocasionados por las actividades y de acuerdo con todos los temas relacionados con la calidad de la construcción, prevención de la contaminación al medio ambiente, la seguridad y la salud ocupacional.

**Posiciona** debe construir un sistema de gestión ambiental que haga parte de su proceso de gestión de calidad y que incluya todos los aspectos a tener en cuenta por su estructura organizativa, las actividades de planificación de cada uno de los servicios a desarrollar, las responsabilidades para los perfiles de cargo, las buenas prácticas y procedimientos, los procesos y los recursos requeridos para desarrollar, aplicar, alcanzar, revisar y mantener la política ambiental exigida.

Realizando un diagnóstico preliminar de las actividades a desarrollar por **Posiciona**, se pueden listar los recursos, y las condiciones e impactos que deberán tenerse en cuenta para el desarrollo del sistema de gestión ambiental. Dentro de la prestación de los servicios postventa más comunes, como son resanes, mampostería y sistemas hidráulicos se encuentran diferentes tipos de aspectos a considerar como lo son:

- **Concentración de gases:** Se presenta por acción de maquinaria o materiales que generen gases. Se debe garantizar asilar el área de trabajo y permitir la circulación de aire para minimizar el riesgo.
- **Niveles de ruido:** Son producto del uso de fuentes de emisión de ruido como taladros, martillos, entre otros. Se debe garantizar el uso de protectores auditivos e informar a los usuarios las condiciones de alto nivel de ruido que esto puede generar. Disponer de protectores desechables para usuarios residenciales.
- **Generación de olores:** Son generadas por emanaciones al aire, debido a manipulación de aguas residuales, y a los productos químicos utilizados en la construcción. Aislar el área y utilizar extractores para minimizar impacto de olores a los usuarios.

Dentro del sistema de gestión ambiental se pueden considerar diferentes objetivos ambientales, alineados con las políticas de las Constructora y siempre y cuando cumplan con la normativa vigente:

- Reducir el consumo de recursos utilizados
- Disponer adecuadamente los residuos generados durante la prestación del servicio
- Desarrollar capacitaciones para que el personal tome conciencia en el sistema de gestión ambiental.

### **5.3. Análisis Seguridad Industrial**

La política de seguridad industrial debe ser diseñada para velar por la seguridad y salud de los empleados y usuarios, al tiempo que protege el medio ambiente, **Posiciona** se compromete a cumplir y hacer cumplir esta política bajo las siguientes condiciones generales:

- Cumplir las normas y estándares Colombianos de la construcción
- Establecer un sistema formal de Gestión en Seguridad Industrial, Salud en el Trabajo y Sostenibilidad Ambiental.
- Identificar peligros y evaluar riesgos que puedan afectar la integridad de las personas o que generen impactos negativos en el medio ambiente.
- Desarrollar estrategias con todas las partes para llevar a cabo el “Plan de Vida Sostenible”.
- Generar conciencia a través de entrenamientos y programas.
- Garantizar mejores condiciones en los lugares de trabajo y promover hábitos saludables.

- Impulsar el reporte de condiciones y actos inseguros, incidentes, accidentes y no conformidades.
- Fortalecer la cultura del manejo seguro de vehículos.

#### **5.4. Análisis social**

**Posiciona** pretende tener un impacto social positivo de los procesos que realiza como empresa, garantizando dar empleo a 8 personas durante el primer año de operación, brindándoles una estabilidad económica y profesional que será el marco del equipo gerencial en búsqueda de nuevas y mejores oportunidades de servicio que garanticen la estabilidad financiera de la empresa.

**Posiciona** asegura realizar los procesos bajo los marcos legales y tributarios exigidos por la ley para brindar a su comunidad, empleados, socios y proveedores la transparencia y actitud de servicio. Será indispensable tener un capital de trabajo establecido para el arranque de la empresa, con el fin de garantizar el pago de salarios, pago a proveedores y cualquier cuenta por pagar que acompañe la actividad económica de la empresa.

Adicionalmente como promesa de valor, **Posiciona** busca potenciar la fidelidad del usuario, el mejoramiento del servicio y la reducción de costos administrativos y por eso ha establecido un sistema integral de atención al servicio con el fin de generar una serie de parámetros cuantificables que permitan medir el impacto social a los usuarios, buscando su desempeño económico, medioambiental y de valor de marca, así como cualquier otro que, derivado de nuestras actividades, tenga interés para los clientes.

## **6. Análisis Económico**

### **6.1. Inversión de activos fijos**

En este numeral se realiza un análisis de las necesidades de equipo y maquinaria para la prestación del servicio. Se tiene en cuenta los dos espacios de trabajo de la empresa tanto en la oficina como en la prestación del servicio en la obra.

Tabla 19. Cuadro de análisis de Equipo y Maquinaria.

<b>AÑO 0</b>			
<b>Inversión depreciable</b>	<b>CANT</b>	<b>VR.UNIT</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Activos tangibles depreciables a 1 año</b>			
EPPs	4	275.000	1.100.000
Pulidora	2	530.900	1.061.800
Taladro Percutor	2	339.900	679.800
Celulares	3	350.000	1.050.000
<b>Total</b>			<b>3.891.600</b>
<b>Activos tangibles depreciables a 3 años</b>			
Computadores Oficina	2	1.200.000	2.400.000
Computador portátil	1	1.450.000	1.450.000
Impresora	1	589.000	589.000
<b>Total</b>			<b>4.439.000</b>
<b>Activos tangibles depreciables a 5 años</b>			
Muebles (Global)	1	6.000.000	6.000.000
<b>Total</b>			<b>6.000.000</b>
<b>Activos intangibles amortizables</b>			
Software	1	4.000.000	4.000.000
<b>Total</b>			<b>4.000.000</b>
<b>Total inversión en activos</b>			<b>18.330.600</b>

<b>2.018</b>		
<b>CANT</b>	<b>VR.UNIT</b>	<b>TOTAL</b>
6	275.000	1.650.000
4	530.900	2.123.600
4	339.900	1.359.600
5	350.000	1.750.000
		<b>6.883.200</b>
0	0	0
0	0	0
0	0	0
		<b>0</b>
0	0	0
		<b>0</b>
0	0	0
		<b>0</b>
		<b>6.883.200</b>

<b>2.019</b>			
<b>Inversión depreciable</b>	<b>CANT</b>	<b>VR.UNIT</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Activos tangibles depreciables a 1 año</b>			
EPPs	0	0	0
Pulidora	0	0	0
Taladro Percutor	0	0	0
Celulares	0	0	0
<b>Total</b>			<b>0</b>
<b>Activos tangibles depreciables a 3 años</b>			
Computadores Oficina	3	1.200.000	3.600.000
Computador portátil	2	1.450.000	2.900.000
Impresora	1	589.000	589.000
<b>Total</b>			<b>7.089.000</b>
<b>Activos tangibles depreciables a 5 años</b>			
Muebles	1	2.000.000	2.000.000
<b>Total</b>			<b>2.000.000</b>
<b>Activos intangibles amortizables</b>			
Software	0	0	0
<b>Total</b>			<b>0</b>
<b>Total inversión en activos</b>			<b>9.089.000</b>

<b>2.020</b>		
<b>CANT</b>	<b>VR.UNIT</b>	<b>TOTAL</b>
8	275.000	2.200.000
6	530.900	3.185.400
3	339.900	1.019.700
5	350.000	1.750.000
		<b>8.155.100</b>
0	0	0
0	0	0
0	0	0
		<b>0</b>
0	0	0
		<b>0</b>
		<b>8.155.100</b>

	2.021			2.022		
Inversión depreciable	CANT	VR.UNIT	TOTAL	CANT	VR.UNIT	TOTAL
<b>Activos tangibles depreciables a 1 año</b>						
EPPs	0	0	0	8	275.000	2.200.000
Pulidora	0	0	0	6	530.900	3.185.400
Taladro Percutor	0	0	0	3	339.900	1.019.700
Celulares	0	0	0	5	350.000	1.750.000
<b>Total</b>			<b>0</b>			<b>8.155.100</b>
<b>Activos tangibles depreciables a 3 años</b>						
Computadores Oficina	0	0	0	3	1.200.000	3.600.000
Computador portátil	0	0	0	2	1.450.000	2.900.000
Impresora	0	0	0	1	589.000	589.000
<b>Total</b>			<b>0</b>			<b>7.089.000</b>
<b>Activos tangibles depreciables a 5 años</b>						
Muebles	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>			<b>0</b>			<b>0</b>
<b>Activos intangibles amortizables</b>						
Software	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>			<b>0</b>			<b>0</b>
<b>Total inversión en activos</b>			<b>0</b>			<b>15.244.100</b>

## 6.2. Presupuesto de Ingresos

Se espera un primer año de operación con un número conservador de unidades de viviendas atendidas pero hacia el segundo año esperamos obtener crecimientos importantes como consecuencia de la labor comercial y del impulso que nos puede aportar el voz a voz entre constructores que es muy fuerte.

En el primer año de operaciones se tiene previsto conseguir el manejo de 3 proyectos que comprenderían a 300 unidades de vivienda repartidas en los 3 productos (estrato 3, 4 y 5). Se espera llegar en el quinto año de operación al manejo de cerca de 850 unidades de vivienda en un total de 7 proyectos.

La fuente de ingresos más relevante y a la cual se le debe realizar el mayor seguimiento es la correspondiente a los servicios de post venta pues representa alrededor del 60% de los ingresos de la compañía. El otro rubro importante correspondiente a los materiales, no es de gran rentabilidad para la compañía pues como ya se mencionó anteriormente lo que se realiza con estos ingresos son recobros a los clientes de los materiales utilizados en las atenciones con un valor administrativo del 10% del costo de los materiales.

Tabla 20. Volumen estimado de ventas

ITEM	Año 2017						
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Volumen de ventas							
Materiales - básica	0	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Materiales - media	0	0	0	0	0	0	4.125.000
Materiales - especial	0	0	0	0	0	0	0
Estudio del proyecto	0	1.378.908	0	0	0	0	1.378.908
Servicio estrato 3	0	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Servicio estrato 4	0	0	0	0	0	0	6.875.000
Servicio estrato 5	0	0	0	0	0	0	0
Valor total de ventas (\$)	0	9.378.908	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	20.378.908
IVA o Impuesto al Consumo	0	1.500.625	1.280.000	1.280.000	1.280.000	1.280.000	3.260.625
Anticipo Retefuente	0	937.891	800.000	800.000	800.000	800.000	2.037.891
Autorretenciones CREE	0	75.031	64.000	64.000	64.000	64.000	163.031
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>0</b>	<b>10.879.533</b>	<b>9.280.000</b>	<b>9.280.000</b>	<b>9.280.000</b>	<b>9.280.000</b>	<b>23.639.533</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	0	9.378.908	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	20.378.908
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	0	9.866.611	8.416.000	8.416.000	8.416.000	8.416.000	21.438.611
Recuperación de Cartera	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	0	9.866.611	8.416.000	8.416.000	8.416.000	8.416.000	21.438.611
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0	0

ITEM	Año 2017					Total 2.017
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Volumen de ventas						
Materiales - básica	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	33.000.000
Materiales - media	4.125.000	4.125.000	4.125.000	4.125.000	4.125.000	24.750.000
Materiales - especial	0	0	1.875.000	1.875.000	1.875.000	5.625.000
Estudio del proyecto	0	0	1.378.908	0	0	4.136.724
Servicio estrato 3	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	55.000.000
Servicio estrato 4	6.875.000	6.875.000	6.875.000	6.875.000	6.875.000	41.250.000
Servicio estrato 5	0	0	5.833.333	5.833.333	5.833.333	17.500.000
Valor total de ventas (\$)	19.000.000	19.000.000	28.087.241	26.708.333	26.708.333	181.261.724
IVA o Impuesto al Consumo	3.040.000	3.040.000	4.493.959	4.273.333	4.273.333	29.001.876
Anticipo Retefuente	1.900.000	1.900.000	2.808.724	2.670.833	2.670.833	18.126.172
Autorretenciones CREE	152.000	152.000	224.698	213.667	213.667	1.450.094
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>22.040.000</b>	<b>22.040.000</b>	<b>32.581.200</b>	<b>30.981.667</b>	<b>30.981.667</b>	<b>210.263.600</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	19.000.000	19.000.000	28.087.241	26.708.333	26.708.333	181.261.724
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	0	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	19.988.000	19.988.000	29.547.778	28.097.167	28.097.167	190.687.334
Recuperación de Cartera	0	0	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	19.988.000	19.988.000	29.547.778	28.097.167	28.097.167	190.687.334
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0

ITEM	Año 2018						
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Volumen de ventas							
Materiales - básica	7.280.000	4.160.000	4.160.000	4.160.000	4.160.000	4.160.000	4.160.000
Materiales - media	4.290.000	4.290.000	4.290.000	10.010.000	10.010.000	10.010.000	5.720.000
Materiales - especial	1.950.000	1.950.000	1.950.000	1.950.000	1.950.000	1.950.000	1.950.000
Estudio del proyecto	1.434.064	0	0	1.434.064	0	0	0
Servicio estrato 3	16.033.333	10.833.333	10.833.333	10.833.333	10.833.333	10.833.333	10.833.333
Servicio estrato 4	7.020.000	7.020.000	7.020.000	12.870.000	12.870.000	12.870.000	5.850.000
Servicio estrato 5	6.240.000	6.240.000	6.240.000	6.240.000	6.240.000	6.240.000	6.240.000
Valor total de ventas (\$)	44.247.398	34.493.333	34.493.333	47.497.398	46.063.333	46.063.333	34.753.333
IVA o Impuesto al Consumo	7.079.584	5.518.933	5.518.933	7.599.584	7.370.133	7.370.133	5.560.533
Anticipo Retefuente	4.424.740	3.449.333	3.449.333	4.749.740	4.606.333	4.606.333	3.475.333
Autorretenciones CREE	353.979	275.947	275.947	379.979	368.507	368.507	278.027
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>51.326.981</b>	<b>40.012.267</b>	<b>40.012.267</b>	<b>55.096.981</b>	<b>53.433.467</b>	<b>53.433.467</b>	<b>40.313.867</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	44.247.398	34.493.333	34.493.333	47.497.398	46.063.333	46.063.333	34.753.333
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	46.548.262	36.286.987	36.286.987	49.967.262	48.458.627	48.458.627	36.560.507
Recuperación de Cartera	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	46.548.262	36.286.987	36.286.987	49.967.262	48.458.627	48.458.627	36.560.507
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0	0

ITEM	Año 2018					Total 2.018
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Volumen de ventas						
Materiales - básica	4.160.000	4.160.000	4.160.000	4.160.000	4.160.000	53.040.000
Materiales - media	5.720.000	5.720.000	5.720.000	5.720.000	5.720.000	77.220.000
Materiales - especial	1.950.000	4.550.000	4.550.000	4.550.000	4.550.000	33.800.000
Estudio del proyecto	1.434.064	0	0	0	0	4.302.193
Servicio estrato 3	10.833.333	10.833.333	10.833.333	10.833.333	10.833.333	135.200.000
Servicio estrato 4	5.850.000	5.850.000	5.850.000	5.850.000	5.850.000	94.770.000
Servicio estrato 5	11.440.000	11.440.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	82.160.000
Valor total de ventas (\$)	41.387.398	42.553.333	36.313.333	36.313.333	36.313.333	480.492.193
IVA o Impuesto al Consumo	6.621.984	6.808.533	5.810.133	5.810.133	5.810.133	76.878.751
Anticipo Retefuente	4.138.740	4.255.333	3.631.333	3.631.333	3.631.333	48.049.219
Autorretenciones CREE	331.099	340.427	290.507	290.507	290.507	3.843.938
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>48.009.381</b>	<b>49.361.867</b>	<b>42.123.467</b>	<b>42.123.467</b>	<b>42.123.467</b>	<b>557.370.944</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	41.387.398	42.553.333	36.313.333	36.313.333	36.313.333	480.492.193
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	0	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	43.539.542	44.766.107	38.201.627	38.201.627	38.201.627	505.477.787
Recuperación de Cartera	0	0	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	43.539.542	44.766.107	38.201.627	38.201.627	38.201.627	505.477.787
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0

ITEM	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Volumen de ventas						
Materiales - básica	33.000.000	53.040.000	74.256.000	96.532.800	115.839.360	127.423.296
Materiales - media	24.750.000	77.220.000	108.108.000	140.540.400	168.648.480	185.513.328
Materiales - especial	5.625.000	33.800.000	47.320.000	61.516.000	73.819.200	81.201.120
Estudio del proyecto	4.136.724	4.302.193	6.023.070	7.829.991	9.395.989	10.335.588
Servicio estrato 3	55.000.000	135.200.000	189.280.000	246.064.000	295.276.800	324.804.480
Servicio estrato 4	41.250.000	94.770.000	132.678.000	172.481.400	206.977.680	227.675.448
Servicio estrato 5	17.500.000	82.160.000	115.024.000	149.531.200	179.437.440	197.381.184
Valor total de ventas (\$)	181.261.724	480.492.193	672.689.070	874.495.791	1.049.394.949	1.154.334.444
IVA o Impuesto al Consumo	29.001.876	76.878.751	107.630.251	139.919.327	167.903.192	184.693.511
Anticipo Retefuente	18.126.172	48.049.219	67.268.907	87.449.579	104.939.495	115.433.444
Autorretenciones CREE	1.450.094	3.843.938	5.381.513	6.995.966	8.395.160	9.234.676
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>210.263.600</b>	<b>557.370.944</b>	<b>780.319.321</b>	<b>1.014.415.118</b>	<b>1.217.298.141</b>	<b>1.339.027.955</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	181.261.724	480.492.193	672.689.070	874.495.791	1.049.394.949	1.154.334.444
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	0	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	190.687.334	505.477.787	707.668.902	919.969.572	1.103.963.487	1.214.359.835
Recuperación de Cartera	0	0	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	190.687.334	505.477.787	707.668.902	919.969.572	1.103.963.487	1.214.359.835
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0

### 6.3. Inversión en capital de trabajo

Se tiene prevista una inversión por parte de los accionistas de la compañía de 160.000.000. La mayor parte de éstos recursos se destinarán a capital de trabajo para la compañía en el primer año de operación pues el efectivo generado por la operación en estas edades tempranas del negocio no es suficiente para cubrir los gastos. De igual forma, se destinarán cerca de 32.000.000 de pesos para inversión en activos fijos y adecuaciones locativas del negocio.

### 6.4. Presupuesto de otros gastos

En la siguiente tabla se presentan los gastos estimados iniciales o pre operativos de la empresa. El costo más relevante se relaciona con las adecuaciones locativas para la oficina que representan el 74% del total de los gastos pre-operativos. Si bien éstos son muy representativos dentro del rubro, a primera vista podrían parecer bajos pero la operación de la empresa se tiene prevista en unas instalaciones de oficina que ya están en funcionamiento y en las cuales existe espacio disponible para la empresa.

Tabla 21. Presupuesto de gastos pre-operativos (diferidos)

Gastos preoperativos (diferidos)	AÑO 0	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Gastos de constitución	1.500.000						
Diseño Página Web	2.000.000						
Adecuaciones oficina	10.000.000						
Total gastos preoperativos	<b>13.500.000</b>						
<b>Total inversión</b>	<b>31.830.600</b>	0	6.883.200	9.089.000	8.155.100	0	0

El componente de los gastos operativos de la empresa en el primer año de operación está dominado por los costos fijos lo cual es razonable pues la capacidad instalada de la empresa es poco flexible con bajos niveles de ventas. A partir del segundo año, la empresa alcanza niveles de ventas satisfactorios (por encima del punto de equilibrio) y en éste punto los costos variables entran a jugar un papel más preponderante dentro de los costos lo que evidencia una buena flexibilidad en los gastos para la compañía y una adecuada estructura de costos.

Tabla 22. Presupuesto de gastos operativos

GASTOS OPERACION	MES	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Arriendo	800.000	9.600.000	9.984.000	10.383.360	10.798.694	11.230.642	11.679.868
Servicios públicos	350.000	4.200.000	4.368.000	4.542.720	4.724.429	4.913.406	5.109.942
Bomberos		0	0	0	0	0	0
Impuestos Locales	0	1.993.879	5.285.414	7.399.580	9.619.454	11.543.344	12.697.679
Gastos de Mantenimiento		1.812.617	4.804.922	6.726.891	8.744.958	10.493.949	11.543.344
Registro Mercantil	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación Equipos	0	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Amortización	0	1.333.333	1.333.333	1.333.333	0	0	0
<b>Total gastos de operación</b>		<b>20.139.830</b>	<b>26.975.669</b>	<b>31.585.884</b>	<b>35.487.535</b>	<b>39.781.342</b>	<b>42.630.833</b>
<b>Gastos operación fijos</b>		<b>16.333.333</b>	<b>16.885.333</b>	<b>17.459.413</b>	<b>17.123.123</b>	<b>17.744.048</b>	<b>18.389.810</b>
<b>Gastos operación variables</b>		<b>3.806.496</b>	<b>10.090.336</b>	<b>14.126.470</b>	<b>18.364.412</b>	<b>22.037.294</b>	<b>24.241.023</b>

En cuanto a los gastos de administración y ventas tenemos un comportamiento muy similar a los de operación. Inicialmente están dominados por costos fijos como lo son el arrendamiento, servicios públicos y contador pero, una vez la operación se dinamiza pasan a ser más variables en donde el costo por publicidad y software especializado son muy relevantes.

Tabla 23. Presupuesto de gastos de admon y ventas

GTO DE ADMON Y VENTAS	MES	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Gastos de Publicidad		5.437.852	14.414.766	20.180.672	26.234.874	31.481.848	34.630.033
Gastos de Comisiones		0	0	0	0	0	0
Gastos de Capacitación		290.019	4.804.922	6.726.891	8.744.958	10.493.949	11.543.344
Contador	800.000	9.600.000	9.984.000	10.383.360	10.798.694	11.230.642	11.679.868
Plan celular	300.000	3.600.000	3.744.000	3.893.760	4.049.510	4.211.491	4.379.950
Viáticos y transporte	200.000	2.400.000	2.496.000	2.595.840	2.699.674	2.807.661	2.919.967
Software especializado	700.000	8.400.000	8.736.000	9.085.440	9.448.858	9.826.812	10.219.884
Depreciación Muebles y Enseres		5.371.267	1.479.667	8.362.867	2.363.000	10.518.100	2.363.000
<b>Total gastos de admon y vtas</b>		35.099.137	45.659.354	61.228.829	64.339.568	80.570.503	77.736.047
<b>Gastos de administrativos fijos</b>		29.371.267	26.439.667	34.321.267	29.359.736	38.594.705	31.562.670
<b>Gastos administrativos variables</b>		5.727.870	19.219.688	26.907.563	34.979.832	41.975.798	46.173.378

## 6.5. Análisis de costos

### a. Punto de Equilibrio

El cuadro de punto de equilibrio representa el análisis realizado para establecer cuál es el nivel de ventas mínimo para poder cubrir los costos mínimos de operación de la empresa. Se ha podido establecer que se requiere como mínimo la administración de 461 unidades de vivienda (UV), discriminadas en 260 UV estrato 3 con precio de referencia de 100 millones de pesos, 122 UV estrato 4 de 150 millones de pesos y 79 UV estrato 5 de 200 millones de pesos. Es importante resaltar que dentro de la explicación de punto de equilibrio que se expuso anteriormente, no se tiene en cuenta el rubro de los materiales y es por eso que los números no coinciden con los de la tabla.

Tabla 24. Punto de Equilibrio

Costos/Gastos Fijos	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Nómina	109.191.219	146.457.572	152.315.875	176.249.276	183.299.247	190.631.216
Gastos de operación	16.333.333	16.885.333	17.459.413	17.123.123	17.744.048	18.389.810
Gastos de administración y ventas	29.371.267	26.439.667	34.321.267	29.359.736	38.594.705	31.562.670
Gastos preoperativos (Diferidos 1 año)	13.500.000	0	0	0	0	0
<b>Total Costos/Gastos fijos</b>	168.395.819	189.782.572	204.096.555	222.732.135	239.638.000	240.583.696
<b>Costos Variables</b>						
Costos variables (sin impuestos)	98.717.500	246.177.000	344.647.800	448.042.140	537.650.568	591.415.625
Gastos de operación	3.806.496	10.090.336	14.126.470	18.364.412	22.037.294	24.241.023
Gastos de administración y ventas	5.727.870	19.219.688	26.907.563	34.979.832	41.975.798	46.173.378
<b>Total costos variables</b>	108.251.867	275.487.024	385.681.833	501.386.383	601.663.660	661.830.026
<b>Costo total</b>	276.647.685	465.269.595	589.778.388	724.118.518	841.301.660	902.413.722
Numero productos o servicios	403	897	1.256	1.632	1.959	2.155
Costo Prom. producto o servicio promedio	686.471	518.792	469.731	443.636	429.524	418.840

Costo variable unitario promedio	268.615	307.178	307.178	307.178	307.178	307.178
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	449.781	535.765	535.765	535.765	535.765	535.765
Margen Unitario Promedio	181.166	228.588	228.588	228.588	228.588	228.588
Punto de Equilibrio	930	831	893	975	1.049	1.053
Costo total desembolsable	255.243.085	461.256.595	578.882.188	720.155.518	829.183.560	898.450.722
Costo promedio desembolsable	633.358	514.317	461.053	441.208	423.337	417.001
<b>Cumplimiento del punto de equilibrio</b>	<b>43%</b>	<b>108%</b>	<b>141%</b>	<b>167%</b>	<b>187%</b>	<b>205%</b>
Colchón de Efectivo (Regla de caja)	14.032.985	15.815.214	17.008.046	18.561.011	19.969.833	20.048.641

## b. Margen de utilidad:

Se tiene previsto un Tasa Interna de retorno TIR de 40,69% de acuerdo con las proyecciones de venta en el ejercicio financiero para 6 años de operación.

## 7. Análisis Financiero

### 7.1. Flujo de caja

En el cuadro de análisis del flujo de caja de la empresa se evidencia que la misma tiene unos niveles de liquidez adecuados a lo largo de los 6 años de operación analizados. La estructura de financiación de la operación está pensada para ser cubierta en su totalidad por aportes de capital de los socios. La política de distribución de dividendos de la compañía solo permite iniciar a reintegrar recursos a partir del quinto año de operación.

Tabla 25. Flujo de caja

ITEM	Año 0	Primer Semestre 2017					
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	0	68.169.400	56.616.420	48.619.651	40.216.270	31.812.890	21.672.085
Ingresos Netos		0	9.866.611	8.416.000	8.416.000	8.416.000	8.416.000
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		68.169.400	66.483.031	57.035.651	48.632.270	40.228.890	30.088.085
Inversiones en activos	18.330.600	0	0	0	0	0	0
Egresos x compra de MP o insumos	0	0	5.766.400	4.812.400	4.812.400	4.812.400	4.812.400
Egresos x nómina	0	7.774.606	7.774.606	7.774.606	7.774.606	7.774.606	10.808.183
Egresos x gastos de operación		1.301.051	1.301.051	1.301.051	1.301.051	1.301.051	1.301.051
Egresos x gastos de admon y ventas		2.477.323	2.477.323	2.477.323	2.477.323	2.477.323	2.477.323
Egresos x gastos preoperativos diferidos	13.500.000	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0	1.737.425	0
Egresos retefuente	0	0	544.000	454.000	454.000	454.000	454.000
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0

Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	31.830.600	11.552.980	17.863.380	16.819.380	16.819.380	18.556.806	19.852.957
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-31.830.600	56.616.420	48.619.651	40.216.270	31.812.890	21.672.085	10.235.127
Aporte de Socios	100.000.000	-	-		-	-	30.000.000
Préstamo	0						0
Distribución de Excedentes							
<b>CAJA FINAL</b>	68.169.400	56.616.420	48.619.651	40.216.270	31.812.890	21.672.085	40.235.127

ITEM	Segundo Semestre 2017							2.017
	Julio	Agosto	Sep	Oct	Nov	Dic		
Caja Inicial	40.235.127	36.909.325	33.176.911	25.537.206	26.306.004	56.668.190	68.169.400	
Ingresos Netos	21.438.611	19.988.000	19.988.000	29.547.778	28.097.167	28.097.167	190.687.334	
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	61.673.739	56.897.325	53.164.911	55.084.984	54.403.170	84.765.357	258.856.734	
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0	0	
Egresos x compra de MP o insumos	12.072.517	11.118.517	11.118.517	15.741.000	14.787.000	14.787.000	104.640.550	
Egresos x nómina	7.774.606	7.774.606	7.774.606	7.774.606	7.774.606	13.841.760	102.396.006	
Egresos x gastos de operación	1.301.051	1.301.051	1.301.051	1.301.051	1.301.051	1.301.051	15.612.617	
Egresos x gastos de admon y ventas	2.477.323	2.477.323	2.477.323	2.477.323	2.477.323	2.477.323	29.727.870	
Egresos x gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0	0	
Egresos iva	0	0	3.907.292	0	0	0	5.644.717	
Egresos retefuente	1.138.917	1.048.917	1.048.917	1.485.000	1.395.000	1.395.000	9.871.750	
Egresos por gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	
Egresos por pagos de Capital	0	0	0	0	0	0	0	
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0	
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0	0	
<b>TOTAL EGRESOS</b>	24.764.414	23.720.414	27.627.706	28.778.980	27.734.980	33.802.134	267.893.511	
<b>NETO DISPONIBLE</b>	36.909.325	33.176.911	25.537.206	26.306.004	26.668.190	50.963.222	-9.036.778	
Aporte de Socios	-	-		-	30.000.000	-	60.000.000	
Préstamo							0	
Distribución de Excedentes							0	
<b>CAJA FINAL</b>	36.909.325	33.176.911	25.537.206	26.306.004	56.668.190	50.963.222	50.963.222	

ITEM	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Caja Inicial	68.169.400	50.963.222	20.877.848	41.563.797	102.287.031	187.774.635
Ingresos Netos	190.687.334	505.477.787	707.668.902	919.969.572	1.103.963.487	1.214.359.835
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	258.856.734	556.441.009	728.546.750	961.533.370	1.206.250.517	1.402.134.470
Inversiones en activos	0	6.883.200	9.089.000	8.155.100	0	15.244.100
Egresos x compra de MP o insumos	104.640.550	260.947.620	365.326.668	474.924.668	569.909.602	626.900.562
Egresos x nómina	102.396.006	144.089.123	151.949.328	174.734.204	182.857.435	190.171.733
Egresos x gastos de operación	15.612.617	19.156.922	21.652.971	24.268.081	26.637.998	28.333.154
Egresos x gastos de admon y ventas	29.727.870	44.179.688	52.865.963	61.976.568	70.052.403	75.373.047
Egresos x gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	5.644.717	33.695.029	46.348.829	62.983.924	77.330.262	87.337.708
Egresos retefuente	9.871.750	24.617.700	34.464.780	44.804.214	53.765.057	59.141.562

Egresos por gastos financieros	0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital	0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	1.993.879	5.285.414	7.399.580	9.619.454	11.543.344
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	4.694.440	10.333.236
<b>TOTAL EGRESOS</b>	267.893.511	535.563.161	686.982.953	859.246.339	994.866.651	1.104.378.448
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-9.036.778	20.877.848	41.563.797	102.287.031	211.383.867	297.756.022
Aporte de Socios	60.000.000	0		0	0	0
Préstamo	0	0				
Distribución de Excedentes	0	0	0	0	23.609.232	45.104.220
<b>CAJA FINAL</b>	50.963.222	20.877.848	41.563.797	102.287.031	187.774.635	252.651.802

## 7.2. Estado de resultados

El estado de resultados de la compañía muestra en los inicios cómo la estructura inicial de costos de la misma dificulta su operación en los primeros años. En el primer año de operación, los gastos de nómina representan el 60.2% del total de las ventas de la compañía lo cual pone de relieve la necesidad de repensar en el inicio la estructura de costos de forma que permita hacerla más variable. Para el año 5 de operación, los costos variables pasan a ser el 51% de los ingresos y el análisis vertical de la compañía pasa a tener un comportamiento más eficiente.

Tabla 26. Estado de Pérdidas y Ganancias (PYG)

ITEM	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Ventas netas	181.261.724	480.492.193	672.689.070	874.495.791	1.049.394.949	1.154.334.444
Costos variables	98.717.500	246.177.000	344.647.800	448.042.140	537.650.568	591.415.625
Costo nomina	109.191.219	146.457.572	152.315.875	176.249.276	183.299.247	190.631.216
Gastos de Operación	20.139.830	26.975.669	31.585.884	35.487.535	39.781.342	42.630.833
Gastos de Admon y Ventas	35.099.137	45.659.354	61.228.829	64.339.568	80.570.503	77.736.047
Gastos preoperativos	13.500.000	0	0	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad gravable</b>	-95.385.961	15.222.598	82.910.682	150.377.273	208.093.289	251.920.722
Impuesto de Renta	0	0	5.181.918	18.797.159	39.017.492	62.980.181
Impuesto a la Equidad (CREE)	0	1.370.034	7.461.961	13.533.955	18.728.396	22.672.865
<b>Utilidad neta</b>	-95.385.961	13.852.564	70.266.803	118.046.159	150.347.402	166.267.677
Reserva legal	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad del periodo</b>	-95.385.961	13.852.564	70.266.803	118.046.159	150.347.402	166.267.677
<b>ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS</b>						
Costos variables	54,5%	51,2%	51,2%	51,2%	51,2%	51,2%
Costo nomina	60,2%	30,5%	22,6%	20,2%	17,5%	16,5%
Gastos de Operación	11,1%	5,6%	4,7%	4,1%	3,8%	3,7%
Gastos de Admon y Ventas	19,4%	9,5%	9,1%	7,4%	7,7%	6,7%
Gastos preoperativos	7,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Gastos financieros	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Utilidad gravable</b>	-52,6%	3,2%	12,3%	17,2%	19,8%	21,8%
Impuesto de Renta	0,0%	0,0%	0,8%	2,1%	3,7%	5,5%
Impuesto a la Equidad (CREE)	0,0%	0,3%	1,1%	1,5%	1,8%	2,0%
<b>Utilidad neta</b>	-52,6%	2,9%	10,4%	13,5%	14,3%	14,4%
Reserva legal	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Utilidad del periodo</b>	-52,6%	2,9%	10,4%	13,5%	14,3%	14,4%

### 7.3. Balance general

El balance general muestra la situación global de la compañía en los 6 años de operación. Como es natural en una empresa de servicios, los activos de la compañía están gobernados principalmente por los corrientes lo cual es una buena señal en cuanto a la flexibilidad de la compañía y a su estabilidad económica por el bajo riesgo de flujos de caja negativos.

Tabla 27. Balance general

<b>ACTIVO</b>	<b>Año 0</b>	<b>2.017</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>							
Caja y Bancos	68.169.400	50.963.222	20.877.848	41.563.797	102.287.031	187.774.635	252.651.802
Cuentas por Cobrar-Clientes	0	0	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto a la equidad (CREE)	0	1.450.094	5.294.031	9.305.510	8.839.515	8.395.160	9.234.676
Anticipo Impuesto de Renta (retfuente)	0	18.126.172	66.175.392	133.444.299	215.711.960	301.854.296	378.270.249
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>68.169.400</b>	<b>70.539.489</b>	<b>92.347.271</b>	<b>184.313.606</b>	<b>326.838.506</b>	<b>498.024.090</b>	<b>640.156.726</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>							
Activos depreciables	14.330.600	14.330.600	21.213.800	30.302.800	38.457.900	38.457.900	53.702.000
Depreciación acumulada	0	6.571.267	9.250.933	18.813.800	22.776.800	34.894.900	38.857.900
Activos amortizables	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Amortización acumulada	0	1.333.333	2.666.667	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Gastos diferibles	13.500.000	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>31.830.600</b>	<b>10.426.000</b>	<b>13.296.200</b>	<b>11.489.000</b>	<b>15.681.100</b>	<b>3.563.000</b>	<b>14.844.100</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>100.000.000</b>	<b>80.965.489</b>	<b>105.643.471</b>	<b>195.802.606</b>	<b>342.519.606</b>	<b>501.587.090</b>	<b>655.000.826</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>							
<b>PASIVO</b>							
Carga Prestacional por Pagar	0	6.795.212	9.163.661	9.530.207	11.045.279	11.487.090	11.946.573
Cuentas por pagar-Proveedores	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	0	0	5.181.918	18.797.159	39.017.492	62.980.181

Impuesto CREE		0	1.370.034	7.461.961	13.533.955	18.728.396	22.672.865
Impuestos locales por pagar	0	1.993.879	5.285.414	7.399.580	9.619.454	11.543.344	12.697.679
Iva por pagar	0	7.562.359	11.357.760	17.495.534	22.744.195	27.293.034	30.022.337
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	0	16.351.450	27.176.869	47.069.201	75.740.041	108.069.356	140.319.635
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital	100.000.000	160.000.000	160.000.000	160.000.000	160.000.000	160.000.000	160.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-95.385.961	-81.533.398	-11.266.594	83.170.333	188.413.514
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-95.385.961	13.852.564	70.266.803	118.046.159	150.347.402	166.267.677
Reserva Legal	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	100.000.000	64.614.039	78.466.602	148.733.406	266.779.565	393.517.735	514.681.191
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>100.000.000</b>	<b>80.965.489</b>	<b>105.643.471</b>	<b>195.802.606</b>	<b>342.519.606</b>	<b>501.587.090</b>	<b>655.000.826</b>
Prueba de balance	0	0	0	0	0	0	0

## 8. ANÁLISIS DE RIESGOS

Para el estudio de factibilidad se estableció un horizonte de análisis de 6 años con el fin de obtener una perspectiva amplia y clara de **Posiciona** a través del tiempo. El criterio que se utilizará para evaluar la factibilidad de la empresa es determinar la cantidad de Unidades de Vivienda (UV) que requiere el proyecto para que sea viable, es decir, qué ingresos serían necesarios para la que TIR fuera representativamente superior a las tasa de oportunidad. Esta condición implica unos riesgos, los cuales son descritos a continuación:

### 8.1. Condiciones del entorno

Las empresas constructoras se mueven en un entorno de proyectos a largo plazo, en donde los beneficios intangibles y cuantificables de los servicios postventa pueden no estar identificados como condiciones de su plan estratégico. Este es el principal reto de **Posiciona** en su equipo comercial.

**Posiciona** debe identificar posibles debilidades en las estrategias de productos o servicios de las constructoras, reorientar los beneficios en los planes a largo plazo para el desarrollo de productos, y reorientar su actuar como agentes reactivos o iniciadores del cambio.

Manejo o Mitigación: **Posiciona** hará un esfuerzo comercial agresivo que permita visibilizar a los clientes potenciales los beneficios de la tercerización de las post ventas. En primer lugar, se presentará un análisis de costos reales de un proceso de atención post venta adecuado y se comparará con el monto de la inversión de la contratación de los servicios de Posiciona. En segundo lugar, con la puesta en marcha del plan piloto con las empresas Bariloche e Ingenia, se hará una presentación con testimonios de los gerentes de ambas empresas enfatizando los beneficios que se ha obtenido con la contratación con Posiciona. Por último, se debe hacer un estudio con el cual se pueda establecer el impacto que tiene sobre la marca de una compañía una deficiente prestación del servicio post venta de forma que el cliente pueda realizar un análisis de costo beneficio más claro.

## 8.2. Riesgos de mercado

La planificación adecuada para cada uno de los proyectos recibidos, tendrá un comportamiento volátil en donde **Posiciona** deberá determinar el esquema de los productos que deben perseguir para asegurar el crecimiento en el mercado: Servicio de rápida respuesta (bajos costos), servicio de reparación con exactitud de recursos asignados, materiales adecuados y sin reprocesos (never fail). Cumplir a cabalidad la promesa de venta evita que se puedan revelar riesgos, tales como:

- La fiabilidad no es lo suficientemente alta para soportar una siguiente contratación;
- Los costos son demasiado altos para al menos igualar los costos actuales dentro de las constructoras sin ningún beneficio intangible.
- El esquema logístico planteado sea incapaz de satisfacer las demandas del segmento de respuesta rápida.

Manejo o Mitigación: El seguimiento continuo y la medición en la satisfacción del usuario permiten controlar la calidad de los trabajos. Se realizarán encuestas de satisfacción con el servicio no solo con las constructoras sino con los compradores de vivienda finales para establecer oportunidades de mejora. En éste servicio uno de los indicadores más importantes es el de la rapidez con la que se atienden las solicitudes y por esto se establecerán indicadores a los colaboradores que los midan en el rubro de cumplimiento.

### **8.3. Riesgos técnicos**

La evolución de las expectativas de los usuarios y los cambios tecnológicos determinan las características de los segmentos de servicios. El esquema, materiales y metodología de trabajo que se usó para las proyecciones de viabilidad, podrían tener que adoptar estrategias para el segmento en cambio tecnológico. Por otra parte, mantener ventajas de respuesta rápida requiere la capacidad para mejorar el rendimiento total del sistema: diseño, fabricación y servicio.

Adicionalmente el segmento de la construcción maneja un mercado laboral artesanal, en donde la retención de personal es una condición importante para garantizar la prestación del servicio; se deben garantizar estrategias y planes de contingencia que permitan garantizar la política de servicio ante los usuarios.

Manejo o Mitigación: Para enfrentar las condiciones cambiantes de los mercados globalizados la estrategia más adecuada consiste en tener empresas livianas que sean de fácil adaptación y migración a otras alternativas. En Posiciona se pretende contar con un esquema de personal variable que permite hacer ajustes rápidos ante condiciones cambiantes del entorno. Adicionalmente, dentro de los valores corporativos debe estar presente la mentalidad abierta al cambio y la selección de personal debe incluir dentro de los filtros ésta característica.

### **8.4. Riesgos económicos**

Al analizar el comportamiento de la economía en el primer trimestre de 2016 por grandes ramas de actividad, se observa que la construcción presentó el segundo mayor crecimiento entre los sectores de la economía, La colocación de créditos hipotecarios para adquisición de vivienda en el último año (May 2015 – Abr 2016) presentó un crecimiento del 27,7% anual. Esta situación manifiesta una estabilidad del mercado en términos del crecimiento que aun proyecta la construcción de vivienda en Colombia.

Existe un riesgo económico en términos que la inflación proyecta un leve incremento y se plantea una reforma tributaria que puede implicar costos elevados de materias primas y tributos que debemos contemplar, y adicionalmente provoque un decrecimiento de las intenciones de compra de las constructoras debido a los planes conservadores para estabilizar costos.

Manejo o Mitigación: Éstas condiciones exógenas del mercado son difíciles de mitigar pero en Posiciona se plantea el manejo de un colchón de efectivo de 30 días de los costos fijos que permite la continuidad en la operación ante una reducción en el ingreso.

## 8.5. Riesgos financieros

Los costos de nómina y los costos fijos representan en su totalidad el ingreso proyectado en ventas para el primer año de operación, lo cual implica un riesgo alto para la continuidad y sostenimiento de la empresa. Se requiere garantizar el flujo de caja con el aporte de los socios y buscar una tendencia creciente de la proyección de las ventas para acortar el tiempo de *payback* del proyecto.

La sensibilidad financiera ante los cambios en las ventas es muy alta, es por eso que la tendencia debe ser en un incremento de las ventas, ya sea en volumen o precio, debido a que el riesgo de disminuir éstas condiciones cambia significativamente la TIR del proyecto.

## 9. Evaluación Integral Del Proyecto

### 9.1. Flujo de caja totalmente neto

La compañía alcanza una TIR de 40,69% la cual es superior a la tasa mínima de retorno requerida por los accionistas lo que permite concluir que el proyecto es viable.

Tabla 28. Flujo de caja neto

	Año 0	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-95.385.961	13.852.564	70.266.803	118.046.159	150.347.402	166.267.677
Total Depreciación	0	13.142.533	5.359.333	19.125.733	7.926.000	24.236.200	7.926.000
Pagos de capital		0	0	0	0	0	0
Total Amortización	0	1.333.333	1.333.333	1.333.333	0	0	0
EBITDA		-80.910.095	20.545.230	90.725.870	125.972.159	174.583.602	174.193.677
1. Flujo de fondos neto del periodo		-80.910.095	20.545.230	90.725.870	125.972.159	174.583.602	174.193.677
Inversiones de socios	100.000.000	60.000.000	0	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	100.000.000	60.000.000	0	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa							550.000.000
4. Flujos de caja totalmente netos	-100.000.000	-140.910.095	20.545.230	90.725.870	125.972.159	174.583.602	724.193.677

<b>Balance de proyecto</b>	-100.000.000	-256.910.095	-277.470.480	-231.139.886	-142.150.109	9.689.476	735.433.468
<b>Periodo de pago descontado</b>	4,94						
<b>Tasa interna de retorno</b>	40,69%						
<b>Valor presente neto</b>	301.852.971						
<b>Tasa mínima de retorno</b>	16,00%						

## 9.2. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite revisar la vulnerabilidad de la empresa ante cambios en los rubros relevantes. La empresa es capaz de soportar una variación del 35% en los volúmenes de venta y tan solo un 15% en cuanto a los niveles de precio de venta. En cuanto a los precios de compra, la empresa tiene la capacidad de responder a un 30% de incremento en el precio de compra de los insumos.

*Tabla 29. Análisis de sensibilidad*

Factor variación volúmenes de venta	100%	<b>65%</b>	100%	100%
Factor variación precios de venta	100%	100%	<b>85%</b>	100%
Factor variación precios de compra	100%	100%	100%	130%
<b>Periodo de pago descontado</b>	4,94	5,94	5,87	5,99
<b>Tasa interna de retorno</b>	40,69%	17,13%	18,38%	16,20%
<b>Valor presente neto</b>	301.852.971	14.043.415	29.479.232	2.494.376
<b>Tasa mínima de retorno</b>	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%

## 10. Conclusiones

- El plan de empresa obtiene una tasa interna de retorno TIR de 40.69% la cual es superior a la tasa interna mínima de retorno requerida por los inversionistas por lo tanto es viable.
- El punto de equilibrio de la compañía se obtiene en el segundo año de operación con el manejo de 461 unidades de vivienda (UV), discriminadas en 260 UV estrato 3 con precio de referencia de 100 millones de pesos, 122 UV estrato 4 de 150 millones de pesos y 79 UV estrato 5 de 200 millones de pesos.
- La empresa requiere un capital por parte de los socios de ciento sesenta millones de pesos que se deben aportar a lo largo del primer año de operación.
- El mercado potencial de **Posiciona** comprende alrededor de 10.000 unidades de vivienda al año lo que permite concluir que el potencial de venta de la compañía es considerable pues en el presente análisis tan solo se llega al manejo de 1106 unidades de vivienda en el 6 año de operación.
- El reto más importante de la compañía está relacionado con la labor comercial en los primeros años de operación para conseguir el punto de equilibrio y disminuir las necesidades de caja de los inversionistas.
- Se pudo constatar mediante la elaboración de entrevistas en profundidad con clientes objetivo la existencia del problema operativo que representa para las constructoras la atención de las reclamaciones de atención post venta. De igual forma, se evidenció que los constructores consideran que la buena prestación de estos servicios redundará en una mejor posición competitiva en el mercado.

## **Bibliografía**

CAMACOL. (2016). *INFORME DE ACTIVIDAD EDIFICADORA Julio de 2016*.

Congreso de Colombia. (1995). Ley 222 de 1995, 222.

DANE. (2016). Financiación de Vivienda Trimestre 1 - 2016, 1–29. Retrieved from

[http://www.ane.gov.co/files/investigaciones/boletines/fin\\_vivienda/bol\\_FIVI\\_Itrim16.pdf](http://www.ane.gov.co/files/investigaciones/boletines/fin_vivienda/bol_FIVI_Itrim16.pdf)