

Propuesta de Unidad de Negocio Postgarantías Constructora Colpatria S.A.

Jaime Rafael Morón Barros

Luisa Fernanda Peña Méndez

Universidad EAN

Facultad De Administración, Finanzas Y Ciencias Económicas

Programa De Administración De Empresas

Bogotá D.C.

2012

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá, 1 de Junio de 2012

## DEDICATORIA

A nuestros familiares, Rosalba Peña Méndez, Tulia Elvira Barros de Morón, Jaime Morón León (QPD) y Santiago Morón, quienes estuvieron presentes en cada momento durante el transcurso de la carrera, nos dieron el apoyo en la realización de este proyecto de grado y que sabemos que estarán en la nueva etapa que comienza en nuestras vidas para brindarnos su amor y su apoyo incondicional.

A todas aquellas personas (docentes, compañeros y amigos), quienes han estado presentes en nuestro desarrollo personal y profesional, dejando importantes enseñanzas para fortalecer nuestro carácter.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios que hace posible que cada uno de nuestros sueños se cumpla.

A nuestros padres, por creer en nuestros talentos, por el esfuerzo adicional que día a día implantaron para formarnos como personas y por su apoyo incondicional en cada una de las etapas de nuestras vidas.

Al doctor Mauricio Sanmiguel, tutor de tesis, por instruirnos y exigirnos profesionalmente.

Al doctor Wilson Alfonso, Gerente de Servicio al Cliente de Constructora Colpatria S.A., por apoyarnos en esta ardua labor y por dar valor agregado a nuestras vidas como profesionales.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de este proyecto, hacemos extensivo nuestro más sincero agradecimiento.

## RESUMEN

En el primer capítulo se hace referencia diversas teorías que exponen modelos y herramientas, que aportan para que una organización sea líder en un mercado.

En el capítulo segundo se realiza un análisis del entorno. Adicional de generar un análisis exhaustivo del mercado, informando los hallazgos encontrados en las entrevistas realizadas a 100 clientes Constructora Colpatria S.A. Se describe el negocio junto con los factores claves.

En el capítulo tercero se identifican los factores requeridos para la implementación de la unidad de negocio, definiendo la estructura organizacional, mencionando cada uno de los cargos y perfiles requeridos de una forma detallada. Se menciona la infraestructura física y tecnológica requerida para poner en marcha el proyecto. Se enuncian estrategias y los páramelos legales más relevantes que se deben tener en cuenta en la creación del proyecto.

En el capítulo cuarto se realiza un análisis financiero, verificando su viabilidad financiera y generando una proyección a mediano plazo. Se detallan los modelos de negocio planteados con el fin de tomar la decisión más acertada para la compañía en estos momentos. Se presentan los modelos de diagnóstico y decisión utilizados para caracterizar y evolucionar el proyecto de Postgarantías.

En el capítulo quinto se exponen las conclusiones encontradas a lo largo del desarrollo del trabajo.

## ABSTRACT

In the first chapter refers to various theories present models and tools, which provide for an organization is a market leader.

In the second chapter is an analysis of the environment. Generate additional market a comprehensive analysis, reporting the findings from interviews with 100 clients Constructora Colpatria S.A. It describes the business along with the key factors.

In the third chapter identifies the factors required for the implementation of the business unit, defining the organizational structure, mentioning the positions and profiles required at a detailed level. It mentions the physical and technological infrastructure required to implement the project. Sets out strategies and most relevant legal parameters to be taken into account in creating the project.

In the fourth chapter takes a financial analysis, financial viability checking and generating a medium-term. Details the business models posed in order to make the best decision for the company right now. We present the diagnostic and decision models used to characterize and develop the draft Postgarantías.

In the fifth chapter presents the findings found during the development work.

## GLOSARIO

*Benchmarking*: Es el proceso en el cual se identifica y compara las buenas prácticas de otras compañías con el propósito de copiar para mejorar los servicios y/o procedimientos. **(Business Col, 2010)**

*Ciclo de Vida del Cliente*: Es el desarrollo por el cual pasa un cliente, cuando este adquiere un bien o servicio en la compañía. **(Business Col, 2010)**

*Flujo de Caja Libre*: Es un informe en el cual se muestran los ingresos y egresos de efectivo (flujos) de una entidad en un periodo. (Business Col, 2010)

*FODA*: Proceso de evaluación de aspectos potenciales que permiten la toma de decisiones. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (Business Col, 2010)

*Good Will*: Es el buen nombre de una empresa, producto o servicio frente a otros, el cual le permite obtener un reconocimiento importante en el mercado. (Gerencie.com Colombia, 2010)

*Indicadores Financieros*: estos permiten realizar un análisis financiero midiendo el grado de eficiencia y el comportamiento de una organización. (Gerencie.com Colombia, 2010)

*Investigación de Mercados*: Permite construir información que sirva para soportar una idea de negocio o problema, obteniendo y analizando datos del entorno. (Business Col, 2010)

*Outsourcing*: Es una estrategia en la que se delega a una empresa especializada para que realice algunas actividades.

*Punto de Equilibrio*: Es el punto de actividad en el cual los ingresos son iguales a los costos, donde no existe utilidad ni pérdida. (Gerencie.com Colombia, 2010)

*Unidad de Negocio*: Es un elemento dentro de un cuerpo o empresa, que reúne servicios vendidos a un conjunto definido de clientes. (Business Col, 2010)

## CONTENIDO

RESUMEN .....	4
ABSTRACT .....	5
GLOSARIO.....	6
INTRODUCCIÓN.....	16
OBJETIVOS.....	17
Objetivo General .....	17
Objetivos Específicos .....	17
1. MARCO REFERENCIAL.....	18
1.1. Marco Teórico .....	18
1.2. Marco Metodológico .....	20
2. ANALISIS DE ENTORNO.....	21
2.1. Justificación Del Servicio A Desarrollar .....	21
2.2. Benchmarking .....	22
2.3. Oportunidad De Negocio .....	24
2.4. Descripción Del Negocio .....	27
2.5. Análisis FODA .....	28
2.6. Factores Claves.....	31
2.7. Investigación De Mercado .....	33
2.7.1. Crecimiento del sector. ....	33

2.7.2.	Características Del Cliente.....	40
2.8.	Impactos Del Proyecto.....	63
2.9.	Normatividad .....	64
3.	REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO.....	66
3.1.	Plan De Mercadeo.....	66
3.1.1.	Política De Servicio .....	66
3.1.2.	Estrategia De Ventas (Cuatro P).....	66
3.2.	Recursos Organizacionales .....	69
3.2.1.	Recurso Humano.....	69
3.2.1.1.	<i>Perfiles y funciones.</i> .....	73
3.2.2.	Recurso Físico.....	82
3.3.	Estrategia.....	83
3.3.1.	Misión Del Proyecto .....	84
3.3.2.	Visión Del Proyecto .....	84
3.3.3.	Objetivos Del Proyecto .....	85
3.3.4.	Definición Estratégica.....	85
3.4.	Flujograma.....	90
3.5.	Contratos .....	92
3.6.	Cronograma Implementación .....	95

4.	ANÁLISIS FINANCIERO .....	96
4.1.	Modelo de Negocio .....	96
4.1.1.	Inhouse .....	97
4.1.2.	Alianza Estratégica (EASY) .....	100
4.1.3.	Outsourcing .....	103
4.1.4.	Toma de decisión .....	107
4.2.	Presupuesto .....	110
4.3.	Capital Social .....	111
4.4.	Proyección de Venta .....	111
4.5.	Proyección de Costos .....	113
4.6.	Flujo de Caja Libre Operacional .....	115
4.7.	Punto De Equilibrio .....	117
4.8.	Estado De Resultado .....	117
4.9.	Balance General.....	119
4.10.	Flujo De Caja del Proyecto.....	119
4.11.	Indicadores Financieros .....	121
5.	CONCLUSIONES .....	124
5.1.	Oportunidad de negocio.....	124
5.2.	Aprendizaje.....	127
	BIBLIOGRAFIA.....	129

## LISTA TABLAS

Tabla 1. Casos cerrados como fuera de garantía.....	25
Tabla 2. Casos radicados en unidades.....	26
Tabla 3. DOFA.....	28
Tabla 4. Estrategia FO, DO, FA, DA.....	29
Tabla 5. Porcentaje propietarios que habitan el inmueble. ....	45
Tabla 6. Reparaciones efectuadas. ....	46
Tabla 7. Reparaciones efectuadas (fuera de las opciones). ....	48
Tabla 8. Remodelaciones efectuadas. ....	49
Tabla 9. Remodelaciones efectuadas (Fuera de las opciones). ....	50
Tabla 10. A quien recurren.....	50
Tabla 11. A quien recurre (fuera de las opciones). ....	52
Tabla 12. Medio por el cual conoce a la empresa o persona.....	52
Tabla 13. Medio por el cual conoce a la empresa o persona (fuera de las opciones). ....	53
Tabla 14. Factores al contratar las reparaciones. ....	54
Tabla 15. Factores al contratar las reparaciones (diferente a las opciones). ....	56
Tabla 16. Reparaciones y/o modificaciones que requiere.....	56
Tabla 17. Reparaciones y/o modificaciones que requiere (fuera de las opciones). ....	58
Tabla 18. Valor dispuesto a pagar por reparaciones y/o modificaciones.....	58
Tabla 19. Forma de pago.....	59
Tabla 20. Intención para adquirir el servicio con Constructora Colpatria. ....	61
Tabla 21. Motivación para volver a comprar. ....	61
Tabla 22. Satisfacción con el inmueble.....	62

Tabla 23. Costos plan de mercadeo.....	68
Tabla 24. Perfil Coordinador Postgarantías. ....	73
Tabla 25. Perfil Residente Postgarantías.....	75
Tabla 26. Perfil Analista Postgarantías. ....	77
Tabla 27. Perfil Asesor Postgarantías. ....	80
Tabla 28. Recurso físico requerido. ....	83
Tabla 29. Escenario remodelación piso y muro (Inhome). ....	97
Tabla 30. Recurso humano (inhome). ....	98
Tabla 31. Planta física (inhome). ....	99
Tabla 32. Costos mercadeo (inhome).....	100
Tabla 33. Punto equilibrio (inhome). ....	100
Tabla 34. Escenario remodelación piso y muro (alianza). ....	101
Tabla 35. Recurso humano (alianza).....	102
Tabla 36. Costo planta física. ....	102
Tabla 37. Costo de mercadeo. ....	103
Tabla 38. Punto de equilibrio. ....	103
Tabla 39. Escenario remodelación piso y muro (outsourcing). ....	105
Tabla 40. Recurso Humano (outsourcing). ....	105
Tabla 41. Costo marketing (outsourcing).....	106
Tabla 42. Planta y equipo (outsourcing). ....	107
Tabla 43. Factores más relevantes modelo de negocio Postgarantía. ....	107
Tabla 44. Crecimiento de acuerdo al modelo outsourcing.....	109
Tabla 45. Presupuesto requerido. ....	110

Tabla 46. Proyecciones de ventas (normal). .....	112
Tabla 47. Proyecciones de ventas (optimista). .....	113
Tabla 48. Proyecciones de ventas (pesimista). .....	113
Tabla 49. Proyección de costos escenario normal. ....	114
Tabla 50. Proyección de costos escenario optimista. ....	114
Tabla 51. Proyección de costos escenario pesimista. ....	115
Tabla 52. Flujo de caja escenario normal. ....	116
Tabla 53. Flujo de caja escenario optimista. ....	116
Tabla 54. Flujo de caja escenario pesimista. ....	116
Tabla 55. Costos totales. ....	117
Tabla 56. General punto de equilibrio. ....	117
Tabla 57. Estado de resultados. ....	118
Tabla 58. Balance general. ....	119
Tabla 59. Flujo de caja proyectado .....	120
Tabla 60. Análisis financiero .....	123
Tabla 61. Comparativo indicadores financieros de la competencia. ....	123

## LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1. Porcentaje casos fuera de garantía. ....	26
Ilustración 2. Número de casos cerrados fuera de garantía.....	27
Ilustración 3. PIB total y PIB construcción 2002 – 2011.....	33
Ilustración 4. PIB de construcción. Variación anual 2002 – 2011 (IV Trimestre). ....	34
Ilustración 5. Evolución valor agregado al PIB por sectores. ....	35
Ilustración 6. Resultados generales número de créditos. ....	35
Ilustración 7. Desembolsos hipotecarios compra de vivienda. ....	36
Ilustración 8. Confianza de los hogares y disposición a comprar vivienda. ....	36
Ilustración 9. Tasa de interés hipotecario.....	37
Ilustración 10. Ingresos en millones de pesos - competencia .....	38
Ilustración 11. Porcentaje propietarios que habitan el inmueble. ....	46
Ilustración 12. Reparaciones efectuadas. ....	47
Ilustración 13. Reparaciones efectuadas (fuera de las opciones).....	48
Ilustración 14. Remodelaciones efectuadas. ....	49
Ilustración 15. Remodelaciones efectuadas (Fuera de las opciones). ....	50
Ilustración 16. A quien recurren.....	51
Ilustración 17. A quien recurre (fuera de las opciones). ....	52
Ilustración 18. Medio por el cual conoce a la empresa o persona.....	53
Ilustración 19. Medio por el cual conoce a la empresa o persona (fuera de las opciones). ....	54
Ilustración 20. Factores al contratar las reparaciones. ....	55
Ilustración 21. Factores al contratar las reparaciones (diferente a las opciones).....	55
Ilustración 22. Reparaciones y/o modificaciones que requiere.....	57

Ilustración 23. Reparaciones y/o modificaciones que requiere (fuera de las opciones). .....	57
Ilustración 24. Valor dispuesto a pagar por reparaciones y/o modificaciones.....	59
Ilustración 25. Forma de pago.....	60
Ilustración 26. Intención para adquirir el servicio con Constructora Colpatria. ....	61
Ilustración 27. Motivación para volver a comprar. ....	62
Ilustración 28. Satisfacción con el inmueble.....	63
Ilustración 29. Organigrama.....	72
Ilustración 30. Promedio inversión. ....	87
Ilustración 31. Flujograma. ....	91
Ilustración 32. Cronograma implementación. ....	95

## LISTA ANEXOS

ANEXO 1. CARTA CONSTRUCTORA COLPATRIA ¡Error! Marcador no definido.

ANEXO 2. CONOCIENDO LA COMPAÑÍA ..... ¡Error! Marcador no definido.

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la Universidad EAN el presente proyecto de grado se encuentra catalogado como Trabajo Dirigido, el cual consiste en “la realización de un trabajo académico (estudio, investigación, asesoría, consultoría, etc.) que tenga como objeto la resolución de un problema dentro de una empresa u organización” (EAN, 26 de Junio de 2012)

Dicho trabajo se realiza para la firma Constructora Colpatria S.A., la cual hace parte activa de uno de los grupos empresariales más exitoso de Colombia.

Se busca crear, diseñar y efectuar una Unidad de Negocio para el proyecto denominado Postgarantías el cual será una nueva unidad de negocio encargada de mantener un acercamiento al cliente luego del vencimiento de sus garantías, ofreciendo al propietario la opción de contratar con la compañía las reparaciones, adecuaciones y/o remodelaciones que requieren, a un precio competitivo acorde al mercado, teniendo como respaldo toda una organización que con 34 años de experiencia ha demostrado ser una firma sólida y confiable. Es importante aclarar que la entidad determinó los parámetros de contenido para su elaboración.

Para tal efecto se realiza un reconocimiento completo de la organización, especialmente de la Gerencia que estaría en cabeza del proyecto. Se identifica la estructura organizacional y el enfoque al cliente en cada uno de los campos de acción. Se efectúa un estudio detallado de mercados, para conocer las perspectivas, necesidades e inconformidades de los clientes Constructora Colpatria.

Adicionalmente, se analizan las necesidades del proyecto, examinando la viabilidad financiera de las alternativas, con el fin de seleccionar la mejor opción para su implementación.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Diseñar El Proyecto Postgarantías. Este será una nueva línea de negocio para Constructora Colpatria, en la que se ofrecerán servicios de mantenimiento, adecuación y remodelación a los clientes de la compañía que así lo demanden.

### Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del entorno para Postgarantía, a través un estudio mercados, conociendo a fondo las expectativas de dichos clientes, identificando la oferta de la competencia y conociendo las prácticas e iniciativas de diversas empresas frente al tema; de esta manera generar un proyecto integral y competitivo, que se traduzca a clientes más satisfechos.
- Identificar los factores requeridos para la implementación del negocio, definiendo el servicio a ofrecer, clientes y recursos organizacionales (recurso humano e infraestructura) y financieros necesarios para poner en marcha el proyecto.
- Realizar el análisis del proyecto, verificando su viabilidad financiera y generando una proyección a mediano plazo, los hallazgos encontrados a partir de los indicadores permitirán confirmar que la oportunidad de negocio encontrada es altamente atractiva para la compañía en términos de satisfacción al cliente y beneficio económico.

## 1. MARCO REFERENCIAL

### 1.1. Marco Teórico

Con el fin de desarrollar de forma adecuada este proyecto, es importante tomar como referencia varias teorías que respalden la idea de negocio de la Constructora Colpatria, en la cual busca una innovación continua buscando un acercamiento y acompañamiento a sus clientes. Existen modelos y herramientas exitosas, que suman para que una organización sea líder en un mercado. Los aportes más grandes son realizados por el profesor Michael Porter (1980), que plantea en su modelo de Estrategia Competitiva, cómo las empresas deben hacerle frente a los riesgos que supone a diario la llegada de nuevos competidores al mercado.

De acuerdo con Porter, ( Citado por, Garza, Fabela, & Rivera, 2007) una de las más importantes estrategias es la diferenciación, a partir de la búsqueda de la innovación de un producto o servicio, pero siempre enfocado a la satisfacción del cliente, lo que determina el avance hacia la lealtad de la marca, premisa básica para estar un paso adelante de la competencia.

Otro de los autores en el que se basa este estudio es Michael Treacy, al afirmar que la clave de liderazgo en un mercado son las disciplinas de valor, las cuales son las habilidades con las que cuenta una empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes. (La Disciplina de los Líderes del Mercado, 1995, págs. 7 - 20 )

Las disciplinas de valor corresponden a los diferentes tipos de expectativas de clientes, para el caso el proyecto será enfocado en las siguientes:

*Desempeño:* Aunque tienen un límite de cuánto están dispuestos a pagar, el precio no es lo más importante para los clientes. El desempeño, la calidad, la novedad, entre otros, lo son.

*Servicio y asesoría personalizada:* Aunque el precio nuevamente es importante, los clientes prefieren pagar un poco más para recibir una mejor atención.

Treacy asegura que las líderes del mercado son empresas innovadoras que ofrecen productos y servicios nunca antes ofrecidos, satisfaciendo e incluso superando las expectativas de los consumidores. Propone que la intimidad con los clientes va más allá de lo ofertado, porque es conocer y dar las mejores soluciones a los problemas y necesidades planeadas por la demanda. (Treacy , Soriano, & Wiersema, 1995)

Francisco Abascal Rojas, afirma: “un buen servicio después de la venta acerca al cliente a la marca. Los servicios de post-venta desempeñan un papel vital en el proceso de mantener a los clientes contentos, en bienes duraderos, los factores que se relacionan con los servicios de post-ventas tienen gran influencia en la selección de la marca. Servicios de post-ventas de gran calidad se reflejan en los niveles de satisfacción de los consumidores y, finalmente, en la lealtad de la marca”. (2002, pág. 75)

Este autor es de gran relevancia para el proyecto ya que plantea que las experiencias posteriores a la compra tienen un impacto significativo en la satisfacción del cliente y en la percepción global de la marca, a su vez es vital para la decisión de recompra del consumidor.

Pedro Larrea, describe la venta como una promesa. (1991) Manifiesta que el servicio post-venta va más allá del cumplimiento de las expectativas, siendo este uno de los factores claves

de la negociación, la cual se compone de tres momentos: antes de la venta, durante la venta y pos-venta. (pág. 69)

## 1.2. Marco Metodológico

El tipo de investigación que se llevará a cabo es descriptiva, ya que se busca profundizar en situaciones e identificar preferencias del consumidor, el estudio no se limitan a la recolección de datos e información, sino que busca analizar los resultados arrojados, reconocer comportamientos y establecer tendencias con el fin de generar proyecciones. Por lo anterior, se recopilará información referente al mercado objetivo, con el fin de identificar claramente las necesidades y expectativas de los clientes.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas son:

Observación directa. Recolección de información a través de observación realizada al grupo objeto de la investigación, generando una percepción del comportamiento. El instrumento utilizado son registros diseñador y trasladados a informes, cuyo manejo es exclusivo de La Organización.

Encuesta: El instrumento de recolección de datos implementados para esta técnica se basó en formato del cuestionario, el cual se encuentra compuesto en su mayor parte de preguntas cerradas y fue aplicado a la muestra, con el fin de identificar necesidades y comportamiento de los clientes acordes al objetivo de la investigación.

Revisión documental: Referente a la revisión y análisis de libros, revistas y soportes facilitados por la organización.

La obtención de la información primaria se realizará a partir de la oportunidad que tengan los autores para analizar la conducta y actitudes de los propietarios, estableciendo comportamientos concretos y comprobando la asociación de las variables como lo puede ser la relación precio–producto o ingreso–compra.

La información secundaria será tomada de los libros más relevantes correspondientes a autores representativos para el proyecto y páginas web que permitan profundizar y mejorar la investigación.

Con el fin de validar que el método de la investigación sea coherente con el objeto del proyecto y responda a las inquietudes presentadas, cada actividad se llevó a cabo con la evaluación de expertos como Wilson Roberto Alfonso, Gerente de Servicio al Cliente de Constructora Colpatria S.A., y Mauricio Sanmiguel, docente de la Universidad EAN.

## 2. ANALISIS DE ENTORNO

### 2.1. Justificación Del Servicio A Desarrollar

El proyecto Postgarantías es una estrategia enfocada a fidelizar clientes, realizando un acompañamiento durante la última etapa del ciclo de vida del usuario, posterior al vencimiento de sus garantías. Los propietarios han manifestado su interés por contratar con la Constructora Colpatria para que realicen las actividades necesarias, aunque ellos tengan que asumir los gastos ocasionados.

Actualmente la Gerencia de Servicio al Cliente ha identificado que el 20% de los clientes que requieren algún tipo de servicio post-venta se encuentran fuera de garantía, esto lleva a

los propietarios a recurrir a terceros que posiblemente no cuentan con la suficiente experiencia en el sector o desconocen el producto.

Por lo anterior, se ofrecerá un servicio dicho servicio el cual incluirá adecuaciones, mantenimiento y/o remodelaciones a los inmuebles que así lo demanden.

## 2.2. Benchmarking

Con el propósito de mejorar la estrategia para brindar un mejor servicio a los clientes, referente de la nueva línea de negocio Postgarantía Constructora Colpatría, es importante realizar un Benchmarking, con el objetivo de identificar buenas prácticas de empresas en cualquier sector económico y así poder poner en práctica en la formulación y ejecución de este proyecto.

En el Sector de la Construcción se identificó que ninguna de las constructoras de Colombia, ofrece un mantenimiento u otro servicio adicional a los inmuebles construidos por las mismas y que requieran alguna intervención que este fuera de garantía. Se limitan a ofrecer un año de cobertura de garantía para problemas que se relacionen al asentamiento del terreno o por el uso de los terminados. Es importante resaltar que por daños estructurales de deben ajustar a lo dictaminado por el Código Civil en sus artículos 2060, 2341, 2350, 2351 los cuales obligan a tener un cubrimiento de hasta 10 años.

Unos de los sectores económicos que ofrece diferentes alternativas luego de vencimiento de las garantías son los de Automóviles y de Tecnología. Estos sectores brindan al cliente múltiples servicios con el propósito de lograr una Fidelización permanente, teniendo en

cuenta que los bienes que se encuentran en los mercados de Tecnología y Automóviles las personas tienden a renovarlas con más rapidez que un inmueble.

Una de las empresas que se asemeja al servicio de Postgarantías de la Constructora Colpatria es el de la compañía Mercedes Benz, la cual es de las mejores y más reconocidas marcas del mundo, ofrece dos años de garantía a sus consumidores sin importar el número de kilómetros recorridos, un servicio que es el punto de partida para establecer una relación más perdurable y sostenible en el tiempo con el cliente. Pero como valor agregado, la empresa de automóviles ofrece un Contrato de Servicios, el cual consiste, por el tiempo que el cliente determine, en brindar mantenimiento continuo al automóvil. El Contrato de Servicios tiene diferentes paquetes, la persona escoge que plan se ajusta a sus necesidades y a través de una cuota mensual accede a una tarjeta de operaciones, la cual lo identifica como cliente de este servicio y además avala el pago, esta puede ser utilizada en talleres autorizados por la empresa en cualquier parte del mundo. (Mercedes - Benz , 2006)

Otra de las experiencias de cliente postgarantía para destacar es la de Apple. Su producto iPod tiene una garantía de 1 año y adicionalmente la empresa ofrece un servicio llamado “AppleCare Protección Plan” (Apple Inc, 1997), que permite ampliar la cobertura de la garantía hasta dos años. La empresa es enfática en aclarar que cuando no está dentro de garantía, es necesario que se acerque a un proveedor autorizado por Apple o al Soporte Técnico de Apple.

Este es uno de los casos que más se acerca al servicio de Postgarantías que la Constructora Colpatria busca ofrecer a sus clientes, dado a que es claro que si un inmueble requiere algún tipo de reparación y está fuera de garantía, se cobrara por los trabajos realizados.

Por otro lado se encuentra Renault y su taller Renault Minuto el cual es un taller especializado que ofrece mantenimiento y/o reparación en el menor tiempo posible, un valor agregado en esta época y que contribuye en la construcción de confianza y lealtad de un consumidor con la marca. (Renault, 2005)

En una conferencia en la Universidad EAN, Alirio Alarcón, Gerente General de Autostock, expuso la experiencia de Renault Minuto como el modelo de que ofrece a los clientes un taller limpio, donde los clientes tuvieran la oportunidad de encontrar todo tipo de reparaciones y mantenimiento automotriz”(2010)

Como se menciona anteriormente, en los sectores de tecnología y automóviles se encuentran diferentes servicios que ofrecen las empresas luego de finalizar el tiempo de garantía de un bien. Por ejemplo los concesionarios de la mayoría de marcas de automóviles, brindan mantenimientos y reparaciones de calidad. Es importante resaltar que en un concesionario es más costoso cualquier tipo de arreglo que en un taller convencional, pero como dijo Alirio Alarcón “las personas prefieren llevar su carro a un lugar confiable donde se garantice la calidad del trabajo”. Y en el tema de tecnología algunas empresas, como HP, ofrecen ampliar el tiempo de garantía por medio de un pago adicional.

### 2.3. Oportunidad De Negocio

Este proyecto surge luego de percibir la necesidad de los clientes de Constructora Colpatria cuando demandan alguna actividad constructiva, tras el vencimiento de las garantías ofrecidas por la compañía.

Se ha identificado que existe una gran oportunidad de negocio relacionada con el tema, en promedio 51 casos se cierran como fuera de garantía, lo cual indica que existe cincuenta y un

clientes que tienen una necesidad específica y cuentan con Constructora Colpatria como la empresa que podría atender sus requerimientos.

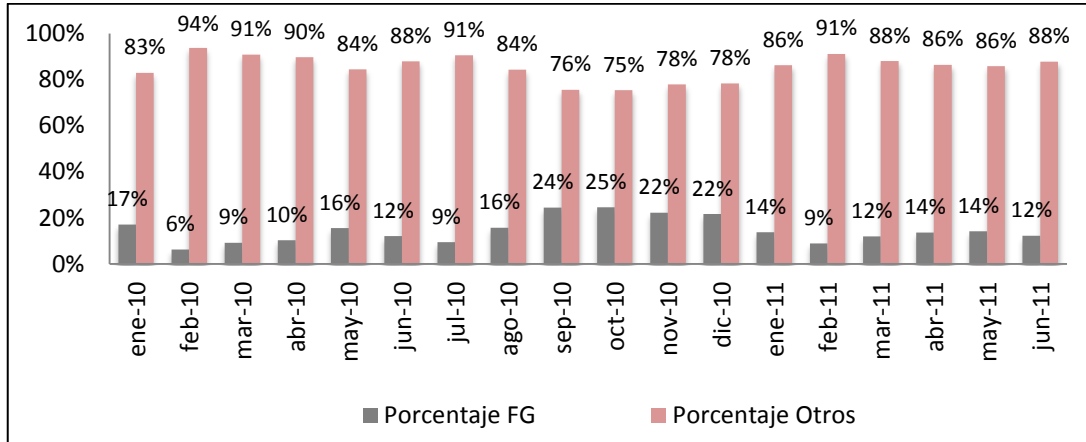
El proyecto beneficiaría notoriamente a la compañía, ya que se realizaría un acompañamiento constante al cliente posterior al vencimiento de sus garantías, con el fin de generar un mayor acercamiento a los propietarios posicionando a la organización como una firma sólida y confiable. A corto plazo generaría los ingresos necesarios para alcanzar el punto de equilibrio, y a mediano y largo plazo puede ser determinante para fidelizar, entendiendo este escenario no solo como la conservación de un cliente, sino la multiplicación hacia otros más por el voz a voz positivo que se pueda propagar a partir de la experiencia satisfactoria del servicio.

A continuación se presentan los datos correspondientes a los casos cerrados fuera de garantía:

Tabla 1. Casos cerrados como fuera de garantía.

Rótulos de fila	Porcentaje Fuera de Garantía	Porcentaje Otros
ene-10	17%	83%
feb-10	6%	94%
mar-10	9%	91%
abr-10	10%	90%
may-10	16%	84%
jun-10	12%	88%
jul-10	9%	91%
ago-10	16%	84%
sep-10	24%	76%
oct-10	25%	75%
nov-10	22%	78%
dic-10	22%	78%
ene-11	14%	86%
feb-11	9%	91%
mar-11	12%	88%
abr-11	14%	86%
may-11	14%	86%
jun-11	12%	88%
<b>Total general</b>	<b>15%</b>	<b>85%</b>

En el gráfico que viene a continuación se evidencia la oportunidad de negocio; en promedio 15% mensual de los casos radicados son cerrados como fuera de garantía, lo cual indica que existe una necesidad insatisfecha.



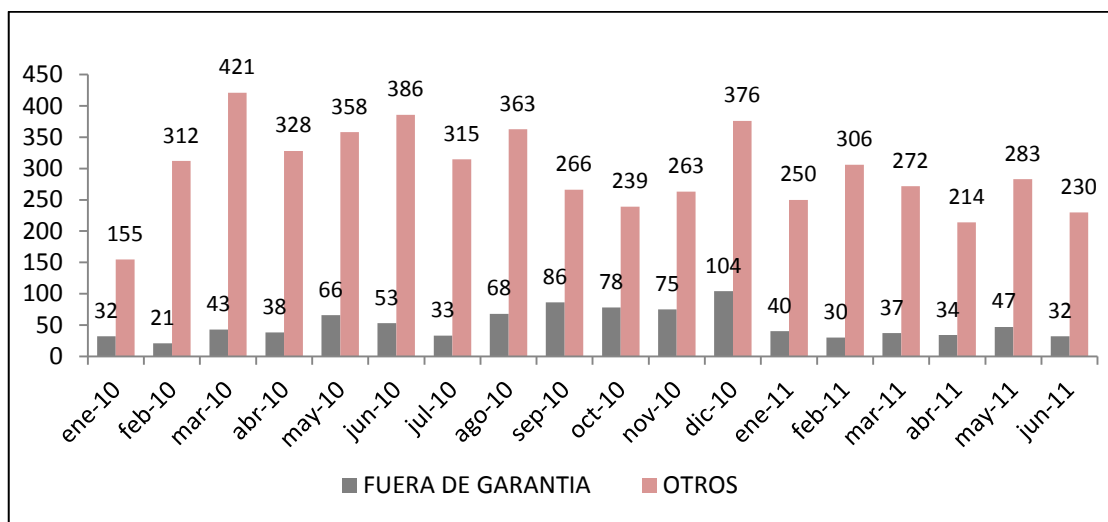
**Ilustración 1. Porcentaje casos fuera de garantía.**

Referente a los casos radicados en unidades:

**Tabla 2. Casos radicados en unidades.**

Rotulos de la Fila	Fuera de Garantía	Otros	Total General
ene-10	32	155	187
feb-10	21	312	333
mar-10	43	421	464
abr-10	38	328	366
may-10	66	358	424
jun-10	53	386	439
jul-10	33	315	348
ago-10	68	363	431
sep-10	86	266	352
oct-10	78	239	317
nov-10	75	263	338
dic-10	104	376	480
ene-11	40	250	290
feb-11	30	306	336
mar-11	37	272	309
abr-11	34	214	248
may-11	47	283	330
jun-11	32	230	262
<b>Total general</b>	<b>917</b>	<b>5337</b>	<b>6254</b>

En el siguiente grafico se observa que solo en el año 2010 fueron cerrados como fuera de garantía 697 casos de los 3.782 que se radicaron. En promedio se cierran por este concepto 51 observaciones mensuales. Es una cifra alta que refleja la viabilidad del proyecto.



**Ilustración 2. Número de casos cerrados fuera de garantía.**

#### 2.4. Descripción Del Negocio

La unidad Postgarantías busca aumentar y/o mantener la satisfacción de los clientes que adquirieron inmuebles Constructora Colpatria, mejorando y/o rediseñando los espacios interiores y exteriores, utilizando productos de calidad, mano de obra calificada, y brindando un precio justo. Logrando así un mejor estilo de vida para sus habitantes, con el propósito de fortalecer los lazos que unen a la compañía con los propietarios.

Específicamente el servicio que prestara Postgarantías es realizar un acompañamiento durante la última etapa del ciclo de vida del cliente, posterior al vencimiento de la garantías de su inmueble, ofreciendo reparaciones, adecuaciones y/o remodelaciones con el propósito de mejorar el buen nombre de la constructora Colpatria, buscando así fortalecer la relación de la

empresa con sus clientes fidelizándolos y llevándolos a pensar primero en los servicios que esta ofrece.

El objetivo es contar con un amplio servicio de actividades de reparación y remodelación. De igual manera, la idea es prestar asesorías especializadas de diseño, construcción, legalidad y normatividad, si así se requieren.

## 2.5. Análisis FODA

A continuación se relaciona las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Proyecto Post – Garantías.

Tabla 3. **DOFA.**

<i>FORTALEZAS</i>	<i>OPORTUNIDADES</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyecto contribuye al logro de sus objetivos estratégicos de La Compañía. SOCIOCULTURALES</li> <li>• Reconocimiento de la Marca en el Sector. ECONOMICA</li> <li>• Negociación central con proveedores reconocidos en el mercado (calidad). ECONOMICAS</li> <li>• Conocimiento técnico y específico de los proyectos e inmuebles a intervenir. ECONOMICOS</li> <li>• Confianza por parte de los propietarios. SOCIOCULTURALES</li> <li>• Los propietarios satisfechos con el producto final. SOCIOCULTURALES</li> <li>• El proyecto contempla recursos necesarios para garantizar agilidad en respuesta a los clientes. ECONOMICO</li> <li>• Amplia experticia en los temas de postventas. SOCIOCULTURALES</li> <li>• Respaldo del departamento Jurídico. LEGAL</li> <li>• Alianza Redmultibanca. ECONOMICA</li> <li>• Inmuebles que requieren mantenimientos. SOCIOCULTURALES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Gobierno incentiva la construcción para impulsar la economía. SOCIOCULTURAL</li> <li>• Diferentes productos en el mercado financiero de fácil acceso para los clientes. ECONOMICO</li> <li>• Los propietarios no recurren a segundas opiniones o cotizaciones. SOCIOCULTURALES</li> <li>• Voz a voz, como medio de divulgación. SOCIOCULTURALES</li> <li>• Los consumidores están dispuestos a pagar y comprar productos de alta calidad. ECONOMICOS</li> </ul>
<i>DEBILIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un negocio nuevo.</li> <li>• Se presentan algunos clientes insatisfechos con la Constructora por materiales utilizados en sus inmuebles. SOCIOCULTURALES</li> <li>• El Core del negocio no es reparaciones y remodelaciones. SOCIOCULTURAL</li> <li>• El proceso de contratos es largo por la jerarquía. LEGAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competencia por trabajadores independientes (mercado informal). COMPETENCIA</li> <li>• Proyecto fácilmente copiable por otras compañías. COMPETENCIA</li> <li>• Los clientes perciben que los precios pueden ser elevados. ECONOMICO</li> <li>• Dificultar la disponibilidad inmediata de los insumos requeridos. ECONOMICO.</li> </ul>

- Estrategia FO, DO, FA, DA

Tabla 4. Estrategia FO, DO, FA, DA.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1. La compañía se encuentra siempre en la búsqueda continua de proyectos Innovadores, que cumplan y superen las expectativas de los compradores, con la finalidad de aumentar el nivel de satisfacción de los clientes y generar un valor diferenciador frente a la competencia. SOCIOCULTURALES	1. Se presentan algunos clientes insatisfechos con Constructora Colpatría por materiales utilizados en la construcción de los inmuebles. SOCIOCULTURALES
	2. Reconocimiento de la Marca en el Sector. ECONOMICA	2. El Core del negocio no es reparaciones y remodelaciones, sino construcción de nuevas edificaciones. SOCIOCULTURAL
	3. Contar con proveedores como Pintuco, Corona, Eurolaminados, Norventas, PAVCO y Black and Decker entre otros. Reconocidos en el mercado por la calidad de su producto. ECONOMICAS	3. Por temas jerárquicos los contratos deben pasar por revisión y visto bueno de varios departamentos, lo cual hace más largo el proceso. LEGAL
	4. Conocimiento técnico y específico de los proyectos e inmuebles a intervenir. ECONOMICOS	4. Es necesario llegar a las utilidades necesarias para soportar cada nuevo puesto laboral. ECONOMICO
	5. Los propietarios confiaron en la compañía para comprar su nuevo hogar en Constructora Colpatría, por lo cual su grado de confianza es alto y consideran que el personal de la organización es idóneo para ejecutar cualquier actividad postventa que requieran. SOCIOCULTURALES	
	6. El 60% de los propietarios se encuentran satisfechos (calificación mayor a 4) con el producto final entregado por la compañía, por su experiencia pueden ratificar a la compañía como una organización seria y confiable. SOCIOCULTURALES	
	7. El proyecto contempla el recurso humano y financiero necesario para garantizar agilidad en los tiempos de respuesta a las necesidades de los clientes. ECONOMICO	
	8. La compañía cuenta con una amplia experticia en los temas de postventas. SOCIOCULTURALES	
	9. La organización cuenta con un departamento Jurídico encargado de realizar, revisar y aprobar cada uno de los documentos a firmar, con el fin de garantizar una negociación GANA-GANA, libre de vicios ocultos. LEGAL	
	10. Constructora Colpatría al ser parte del grupo Colpatría, cuenta para este proyecto con una alianza especial con la Redmultibanca referente a tarjetas de crédito y créditos de libranza, lo cual genera una facilidad para que el cliente adquiera el servicio. ECONOMICA	

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>1. El Gobierno actualmente incentiva la construcción para impulsar la economía del país lo cual aumenta las ventas de la Constructora y los clientes potenciales de Postgarantía. Es importante anotar que para el presidente Santos la construcción es una de las 4 “locomotoras” de su plan de gobierno. SOCIOCULTURAL</p>	<p>(O1-F2-F4-F6). Aprovechar el posicionamiento de marca con el que cuenta la compañía y la confianza que tienen los clientes en la organización, con el fin de informar desde el momento de la compra al cliente (aumentan proyectos en venta) para que piense en Constructora Colpatria en un futuro si desea realizar el mantenimiento normal y/o modificaciones a su inmueble.</p>	<p>(O3-O5-D1) Los clientes en los que se enfocará la estrategia de mercadeo, se encuentra en un periodo de tiempo posterior a la entrega en el cual empiezan a requerir servicio Postgarantía. Por lo cual el proyecto busca ser el primero y más confiable en el ofrecimiento al cliente para que este tome la decisión de contratar con Colpatria. Se requiere un voz a voz positivo para que los clientes reacios puedan acceder a un acercamiento nuevamente con la organización.</p>
<p>2. Los clientes potenciales encuentran en el mercado financiero diferentes productos con fácil acceso para aumentar su flujo de caja con el fin de remodelar o reparar inmuebles. ECONOMICO</p>	<p>(O2-F10). En el mercado existen diversas opciones de financiamiento de fácil acceso al cliente. Adicionalmente, desde la compañía se le ofrecerá al cliente la opción de adquirir productos financieros con la Redmultibanca Colpatria, la cual ofrecerá una atención prioritaria y personalizada, con tasas competitivas en el mercado. Lo anterior se efectuará con el fin de generar valor agregado al cliente y facilitarle la compra.</p>	<p>(O1-D2-D4) Existe un mercado potencial sostenible en el tiempo debido a la motivación e impulso generado por el gobierno.</p>
<p>3. Los propietarios no recurren a segundas opiniones o cotizaciones. Este mercado se mueve por el voz a voz, ya que las actividades se realizan al interior de sus viviendas y requieren que sean personas que generen confianza. SOCIOCULTURALES</p>	<p>(O3-F2-F4-F5). El sector del mercado al cual se enfoca el proyecto se hace dinámico comercialmente por referidos (voz a voz), por lo cual se aprovechará el buen nombre que tiene la compañía y la confianza que tienen los clientes en la organización.</p>	
<p>4. Los consumidores están dispuestos a pagar y comprar productos de alta calidad. ECONOMICOS</p>	<p>(O4-F3-F4). Se darán a conocer al cliente la calidad de los materiales utilizados (excelentes marcas proveedoras) y se ratificará que el equipo de trabajo es altamente especializado y calificado.</p>	
<p>5. Teniendo en cuenta el tiempo de construcción de algunas edificaciones, los inmuebles ya requieren reparaciones o modificaciones. SOCIOCULTURALES</p>	<p>(O5-F5-F6). Se analizarán que proyectos se encuentran en tiempos para realizar mantenimiento, con el fin de ofrecer el servicio especializado y garantizado de Postgarantía.</p>	

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Alta competencia por trabajadores independientes (mercado informal), los cuales son recomendados o cercanos a los propietarios. COMPETENCIA	(F2-F3-F4-F5-F6-F7,A1). Se competirá con calidad, servicio, garantía, seguridad, oportunidad en la respuesta, cumplimiento, eficiencia y buen nombre.	(A1-A2-A3, D1) Se competirá con calidad, servicio, garantía, seguridad, oportunidad en la respuesta, cumplimiento, eficiencia y buen nombre. Voz a Voz.
2. El proyecto es fácilmente copiable por otras compañías. COMPETENCIA	(F1,A2). Por cultura organización y enfoque de la empresa en generación de nuevas ideas orientadas a generar valor agregado del cliente, se generará durante el inicio del proyecto una curva de aprendizaje que lo llevará a evolucionar el proyecto y hacerlo cada día más eficiente e interesante para el cliente final.	(A4, D4) Se aprovecharan los precios preferenciales de la negociación central de la organización con los proveedores, lo cual generará un mayor porcentaje de utilidades.
3. Los clientes perciben que los precios pueden ser elevados, dado a que Constructora Colpatria es una empresa grande y especializada. ECONOMICO	(F4-F10, A3). Se recalcará en el cliente la calidad del trabajo y la certeza de que está contratando con una firma confiable. Adicionalmente, tendrá diversas opciones de financiación ágiles y asequibles.	(D3) Se generan cronogramas con el fin de prevenir estas posibles demoras. Adicionalmente, se generará un acuerdo de servicio con el departamento Jurídico con el fin de dar prioridad a temas puntuales y urgentes.
4. Debido a la alta demanda de materiales de construcción se puede dificultar la disponibilidad inmediata de los insumos requeridos. ECONOMICO.	(F3, A4). Se aprovechará la negociación central con los proveedores con el fin de comprar material a precios inferiores en el mercado.	

## 2.6. Factores Claves

Se han identificado varios factores que ayudaran a que el proyecto Postgarantías logre ser sostenible desde el inicio de actividades. A continuación se describen los más relevantes, los cuales genera diferencia de la competencia en el mercado de mantenimiento y remodelaciones.

- Nicho de mercado: Este proyecto está enfocado en satisfacer las necesidades de remodelación y mantenimiento de las personas que han comprado en la Constructora Colpatria. A 31 de diciembre de 2010 esta cifra se calculó en 13.345 unidades de vivienda construidas por la compañía. Es un mercado no atendido con potencial que está conformado por diferentes estratos socioeconómicos, dado a que la organización realiza todo tipo de negocio, desde proyectos de Vivienda de Interés Social hasta inmuebles ubicados en estrato

6. Es importante enfatizar que se creará este servicio con el objetivo de fortalecer la imagen empresarial de la Constructora Colpatria en el cliente final. Por lo anterior, se realiza la segmentación de mercado, buscando que el proyecto se sostenible financieramente. Además, teniendo en cuenta que la constructora Colpatria ha aumentado en promedio un 7,3% del 2004 a 2010, se puede decir que mientras la constructora realice proyectos de vivienda, Postgarantías tendrá clientes en el mercado.

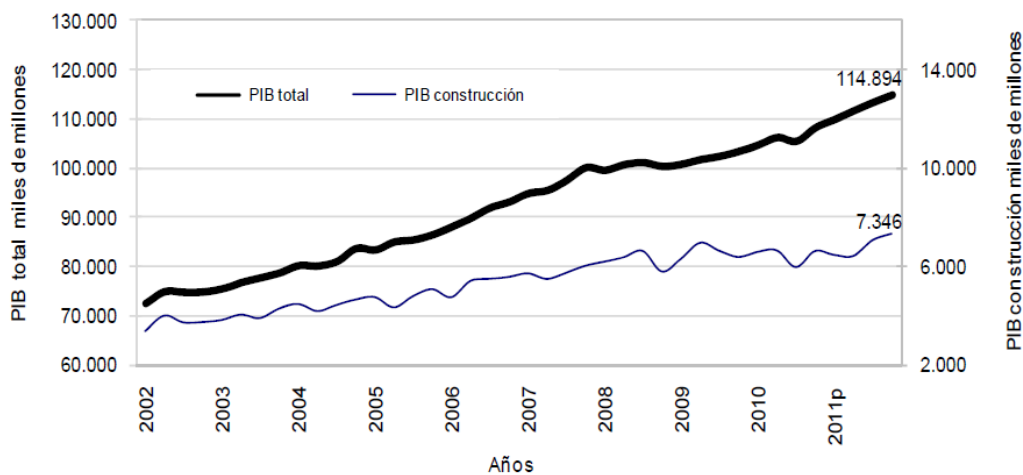
- Conocimiento: Dado que la compañía construyó cada uno de las unidades de vivienda y conoce de antemano los planos del proyecto, puede realizar cualquier tipo de intervención garantizando eficiencia en el proceso. Ya sea una remodelación o mantenimiento del inmueble, la empresa mantiene una fuerte relación comercial con los proveedores y puede identificar las especificaciones de materiales o implementos utilizados en la ejecución del apto/casa; es decir, que en dado caso de que el cliente desee mantener la referencia, la compañía tiene la posibilidad de ubicar y adquirir con mayor facilidad los materiales solicitados. Esto diferencia al proyecto de cualquier Persona Natural y/o Jurídica que ofrezca este tipo de servicio, ya que no posee dicha información, ni negociación central con el proveedor.
- Outsourcing: Luego de identificar los tres posibles escenarios (Alianza, Inhome, Outsourcing) en los cuales este proyecto puede salir al mercado, se escogió trabajar por medio de Outsourcing por varias razones: Menor inversión, bajos Costos de ejecución y mano de obra calificada.

## 2.7. Investigación De Mercado

### 2.7.1. Crecimiento del sector.

De acuerdo al informe económico publicado por Camacol en Marzo del 2011, en el cual se enuncia: “El sector edificador ha sido protagonista de la agenda económica durante los últimos años, entre 2009 y 2010; fue uno de los sectores a través de los cuales se instrumentó la política de mitigación y contención de los efectos de la crisis financiera del 2008 sobre la producción doméstica, y a partir de 2010 porque fue señalado como uno de los cinco sectores “locomotora” llamados a liderar el crecimiento del resto de la economía. En los dos casos se ha reconocido al sector edificador, y a la construcción en general, como una actividad que por su elevado nivel de encadenamiento con otros sectores productivos tiene la capacidad de actuar como un multiplicador de la producción y del empleo”. En dicho forme se ratifica el buen momento y auge del sector constructivo, dada esta situación las políticas de gobierno han dado especial importancia a incentivar la economía a través de este sector, y por ende los factores que lo componen.

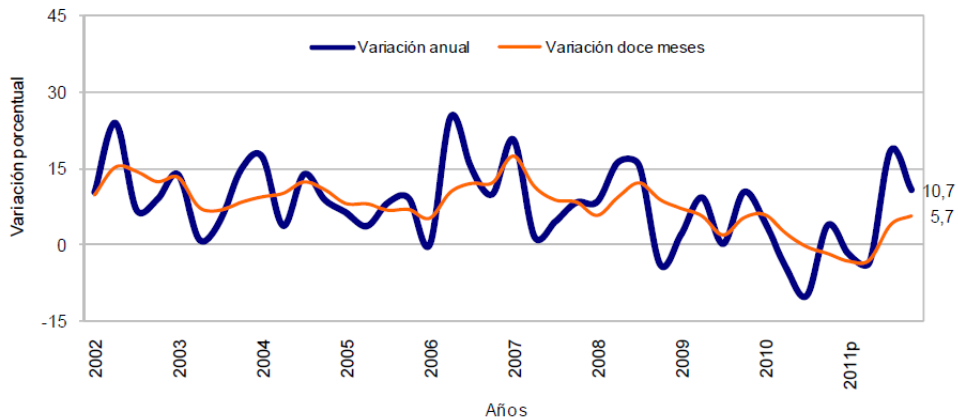
El siguiente gráfico se reitera el crecimiento constante del PIB de la Construcción:



Fuente: DANE, PIB.

**Ilustración 3. PIB total y PIB construcción 2002 – 2011.**

En el gráfico que se muestra a continuación se evidencia un crecimiento del 10,7 del cuarto trimestre del 2011 a comparación del mismo trimestre del 2010:



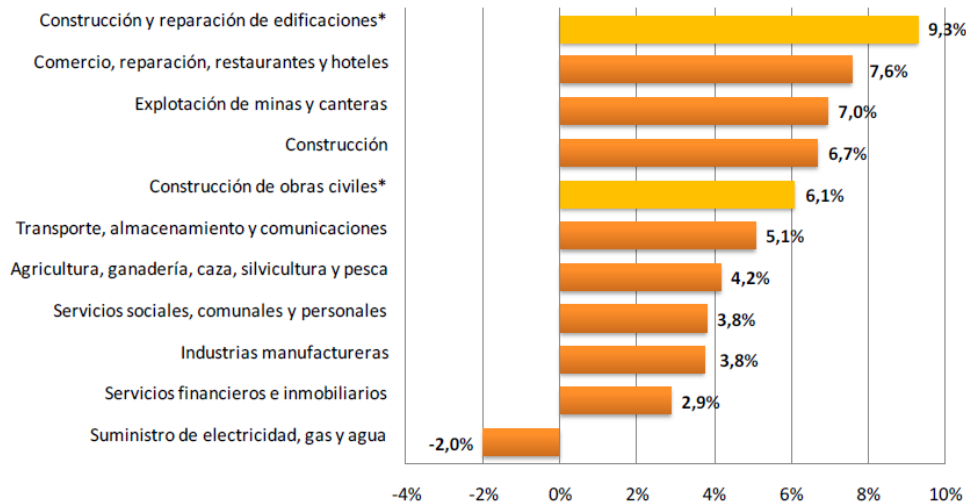
Fuente: DANE, PIB.

**Ilustración 4. PIB de construcción. Variación anual 2002 – 2011 (IV Trimestre).**

De acuerdo al informe “Colombia Construcción en Cifras”, generado en Junio de 2012 por Camacol, en promedio (sep. 2011 a may. 2012) el sector de la construcción genera el 6% de empleo a nivel nacional. Lo anterior, ratifica al sector como fuente de generación de empleo y dinamizador de la economía.

**Dinamismo de la oferta.**

La Dra. Martha Elena Pinto, Presidente Ejecutiva de Camacol, en su presentación “Las Tendencias del Sector de la Construcción”, manifiesta su confianza en el potencial de crecimiento con el que cuenta Colombia referente al sector de construcción, como se evidencia en el siguiente gráfico:

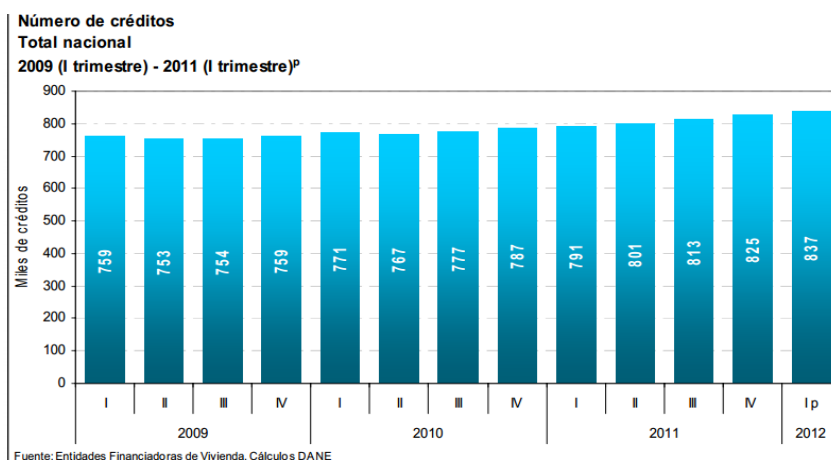


Fuente: DANE

**Ilustración 5. Evolución valor agregado al PIB por sectores.**

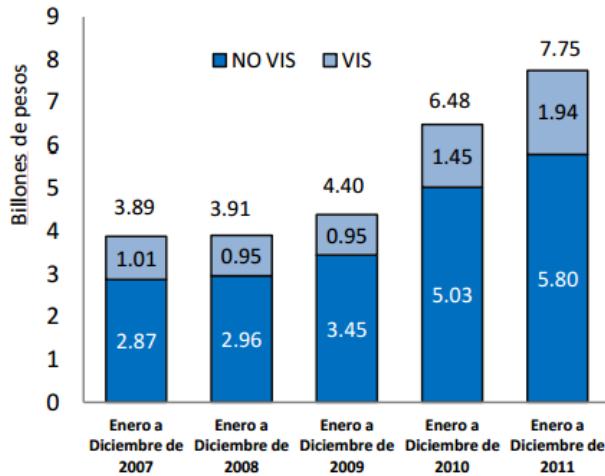
Tal como se evidencia en el gráfico anterior, como tercer sector que aporta mayor valor agregado al PIB del país para el año 2010 se encuentra el sector de la construcción, con una participación total del 6,7%.

Adicionalmente, la Dra. Pinto afirma un estímulo en la demanda, debido al aumento de los subsidios asignados por parte de las Cajas de Compensación, la optimización del trámite de licencias constructivas, los subsidios a la tasa de interés y el apoyo de las líneas de crédito destinadas para el mejoramiento de vivienda.



Fuente: Entidades Financiadoras de Vivienda. Cálculo s DANE

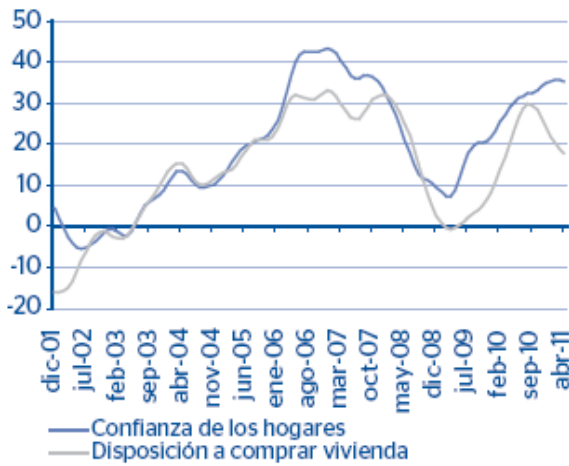
**Ilustración 6. Resultados generales número de créditos.**



Fuente: Superintendencia financiera de Colombia

**Ilustración 7. Desembolsos hipotecarios compra de vivienda.**

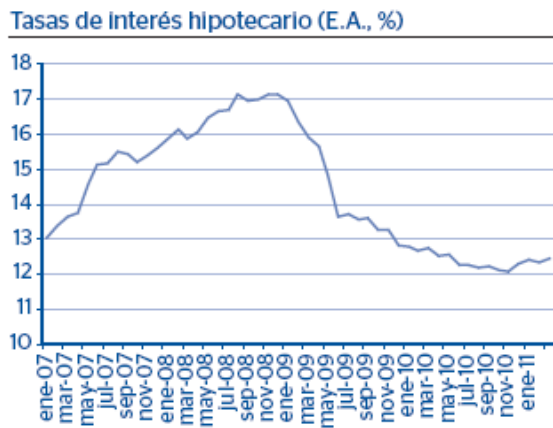
Los anteriores gráficos ratifican el constante crecimiento del sector de la construcción. La dinámica de la economía permite una evolución del sector financiero relacionado de forma directa con la construcción. La disminución de las tasas de interés y los incentivos del gobierno, como la tasa preferencia, han motivado la compra de vivienda en el país, lo cual favorece el proyecto ya que el universo de consumidores mantiene su tendencia positiva, es decir, que al ser constante su crecimiento favorece la sostenibilidad a largo plazo.



Fuente: Fedesarrollo y BBVA Research

**Ilustración 8. Confianza de los hogares y disposición a comprar vivienda.**

Se refleja en el gráfico anterior el aumento en la confianza inversionista, con una tendencia desde el año 2009. Lo anterior refleja la seguridad de los consumidores en el momento de tomar una decisión de compra. La percepción general desde el año 2009 es que es un buen momento para invertir, ya que se sienten cómodos económicamente.



**Ilustración 9. Tasa de interés hipotecario.**

El gráfico anterior, referente a la tasa de interés hipotecario muestra un aspecto positivo para el sector de la construcción; las entidades financieras desde el año 2009 han impulsado la inversión en vivienda con unas bajas tasas de interés, lo cual mantiene una tendencia favorable para los consumidores.

- Competencia

A continuación se muestra la dinámica presentada por una firma especializada en reparaciones y remodelaciones:

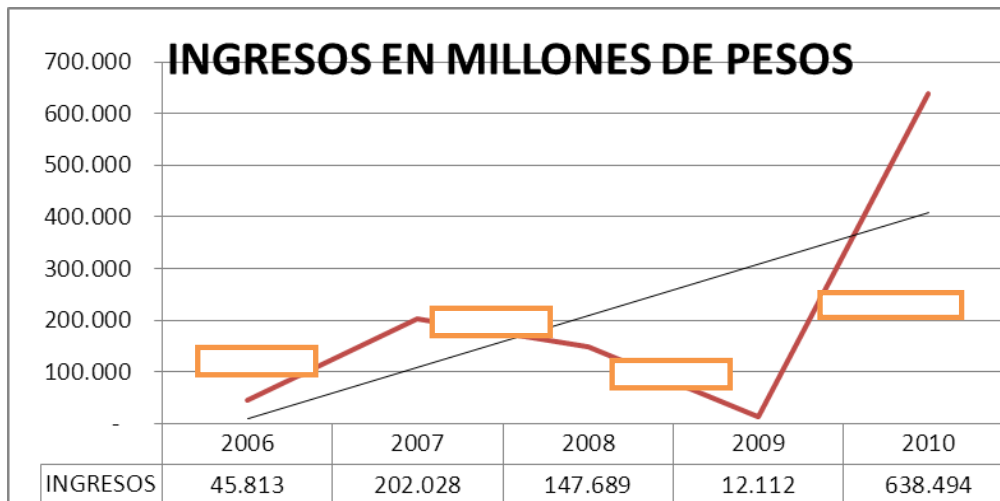


Ilustración 10. Ingresos en millones de pesos - competencia

La grafica anterior corresponde a la organización ALM Ingenieros Nit. 830.514.981-8, esta organización es un consorcio conformada por pequeñas empresas especializadas en diferentes ramas de la construcción (enchape, hidráulico, pintura, eléctrico, etc.). Por información suministrada directamente por los accionistas de la firma, es importante anotar que durante el año 2009 cada empresa se dedicó de manera independiente a realizar sus contratos por lo cual los proyectos de mantenimiento y remodelación disminuyeron notablemente. Sin embargo, durante el año 2011 y lo corrido del 2012 retomaron con fuerza al generar una estrategia basada en tecnología, por lo cual adquirieron maquinaria para optimizar tiempo, material y costos, lo cual causo una importante afectación en su dinámica comercial y de contrataciones, al ser preferidos por más clientes que desean disminuir tiempos y costos de las actividades solicitadas.

En el mercado de construcción de inmuebles y solución de vivienda se encuentran múltiples empresas que se dedican a fabricar y comercializar inmuebles, según informe especial de la DBK “Construcciones en Colombia”, se identificaron aproximadamente 15.150 empresas dentro del negocio, la mayor concentración de estas se encuentran en la ciudad de

Bogotá y el departamento de Antioquia, es de esperarse que durante los próximos 3 años (2011 – 2014), el número de empresas creadas y que ingresen al negocio de la construcción aumente, dado a que las políticas del gobierno apuntan a que este sector sea una de las “Locomotoras” que impulsen el crecimiento económico en el país. La competencia que tiene la Constructora Colpatria es muy alta y cada día crece más, si tenemos en cuenta la cifra anterior, dado a esto es importante que la compañía mantenga su visión de capturar y fidelizar clientes. Gracias al recurso humano con el que cuenta la empresa, se han desarrollado proyectos que superan las expectativas de los clientes, además, los procesos de Venta y Post Venta, que están en un mejoramiento continuo, han logrado crear una marca reconocida a nivel nacional e internacional.

Es importante conocer que la Constructora Colpatria es una de las más grandes compañías de Colombia y se encuentra dentro de las empresas constructoras con mayor valor en el mercado nacional. Según un artículo publicado por [portalconstructores.com](http://portalconstructores.com) en agosto de 2010, la empresa que vale más es Urbe Capital, la sigue Constructora Colpatria, y los otros dos lugares los ocupa Constructora Bolívar y Marval respectivamente.

Teniendo en cuenta esto datos podemos identificar que a pesar que existen más de 15.000 empresas constructoras, la Constructora Colpatria tiene competidores muy fuertes, los que más se pueden percibir son Uribe Capital, Constructora Bolívar, Malvar, Amarillo, Cusezar, Pedro Gómez & Cia.

Dado a la fuerte competencia que tiene la compañía, es que se piensa en la innovación de los procesos llevando a identificar la necesidad de realizar un acompañamiento en el mantenimiento que requieren los inmuebles, propendiendo fidelizar a clientes actuales y potenciales.

La competencia directa que tiene este proyecto son los trabajadores independientes, los cuales son los que realizan los mantenimientos y reparaciones de los inmuebles. Esto se verifica en el numeral 4.4 donde se presentan los resultados arrojados por la encuesta que se realizó en la investigación de mercados. Se identifica que el 84% de las personas que han realizado las reparaciones y/o modificaciones contratan a una persona independiente. Por ende este proyecto continua con una viabilidad, pues por el alto conocimiento que tiene la constructora de cada proyecto que ha realizado, la calidad del trabajo que ofrece y las alianzas estratégicas que realiza, los clientes preferirán contratar, el mantenimiento de su inmueble, con la compañía. (Confirmación que se da en la encuesta)

#### 2.7.2. Características Del Cliente

En este capítulo se describe cada uno de los aspectos identificarnos, con el fin de ingresar al mercado de las reparaciones, adecuaciones y/o remodelaciones, soportadas por una encuesta realizada con técnica de recolección de entrevista personal y encuesta telefónica, del día 20 de abril al 28 de Mayo de 2011, por Jaime Morón y Luisa Peña, a 100 personas que habitan en inmuebles construidos por la Constructora Colpatria y cuyo tiempo de garantía haya expirado. El número de personas encuestadas corresponden a la base de datos suministrada por la Organización.

Adicionalmente, investigaciones realizadas por parte de la Compañía, por método de observación al comportamiento de consumo presentado durante el año 2010 y 2011 en los proyectos VIS entregados. A continuación se detalla los hallazgos encontrados.

El servicio se dirigirá a personas que hayan adquirido inmueble en Constructora Colpatria y cuyo tiempo de garantía ya haya expirado (más de un año). El focus de mercado se encuentra dividido en las siguientes clasificaciones:

- *No VIS.*

Estratos de rango medio y alto (4, 5 y 6), debido a su capacidad adquisitiva. Son personas profesionales, que ocupan cargos directivos y priman las personas pensionadas. La edad promedio es de 51 año, el 45% de los encuestados tienen una edad superior a los 50 años.

Los inmuebles en este tipo de estratos son entregados con terminados exclusivos, a pesar de esto los clientes en un 63% de los clientes realiza reparaciones y un 77% realiza modificaciones, debido a tendencias del mercado, son individuos que manejan un alto nivel de vida y desean tener en su hogar las últimas tendencias que les brinden exclusivas, lo cual se puede ejemplificar en las modificaciones de piso (de alfombra a madera). Son personas que desean tener lo mejor del mercado y a en las cuales no influye de manera significativa el precio en la toma de decisión de compra.

La población a la cual se ofrecerá en el servicio corresponde:

RANGO MEDIO – ALTO. Un total de cuatro mil trescientas catorce (4.314) personas, equivalentes al 62% del total de la base de datos de la compañía correspondiente a propietarios en la ciudad de Bogotá entre el año 2004 al 2007. 1.901 personas equivalentes al 16% son de rango alto (estrato 5 y 6) y 3.223 personas, es decir, el 46% son de rango Medio (estrato 4).

VIS: La estrategia se encontrará enfocada a propietarios que se encuentren en proceso de investigación y búsqueda de la empresa o persona que vaya a realizar las adecuaciones de su inmueble. Clientes que han recibido su inmueble recientemente o que se encuentra próximos a la entrega de este. En promedio la Compañía entrega 1.052 unidades de vivienda al año.

- *VIS.*

La oferta para este segmento estará enfocada en remodelaciones. Los inmuebles correspondientes a Vivienda de Interés Social (VIS) son entregados en obra gris, de acuerdo a investigaciones realizadas por parte del departamento de mercadeo de la organización el 90% de los propietario realizar actividades de obra durante los primeros tres (3) meses posteriores a la entrega de su inmueble antes de mudarse. Es importante resaltar que los proyectos VIS de Constructora Colpatria son tope VIS, es decir que se encuentran al límite de precio para que los propietarios puedan adquirir subsidio. Adicionalmente, se observa en el perfil del cliente las siguientes características: los ingresos requeridos por persona para este tipo de vivienda son aproximadamente de un millón quinientos mil pesos M/CTE (\$1.500.000.00); el 90% son jóvenes profesionales en busca de su primera vivienda y el 10% son inversionistas que han identificado la rentabilidad que genera la valorización de una vivienda de este tipo; los propietarios invierten como mínimo en acabados seis millones de pesos M/CTE (\$6.000.000.00) y el cliente invierten aproximadamente quince millones de pesos M/CTE (\$15.000.000.00) en remodelaciones.

Durante los últimos 5 años se han entregado 2 mil nuevas unidades de vivienda VIS anualmente y para el año 2012 se pretenden entregar 1.868 nuevos hogares. Se ofrecerá el servicio a los propietarios cuya fecha de recibido sea posterior a enero del año 2012, dado que esto clientes se encuentran en proceso de adecuaciones o en busca de la firma que pueda realizar estas actividades.

Es de recalcar que la Vivienda de Interés Social al ser entregada en obra gris tiene unas garantías mínimas cuya vigencia no supera los 3 meses y al realizar modificaciones (cambio de material y especificaciones) el cliente pierde dicha garantía. Por lo anterior el proyecto de

Postgarantía podría efectuar estas labores ofreciendo al propietario garantías sobre los materiales y trabajo ejecutado.

- *Clientes Objetivos:* Los consumidores de este servicio son personas que compraron inmueble en la Constructora Colpatria S.A. los cuales se encuentran entre el estrato 3 y 6. Con edades superiores a los 18 años de edad, con ingresos superiores a 3 salarios mínimos legales vigentes de Colombia por núcleo familiar. Asentados en diferentes regiones del país donde la compañía ha construido. Es de resaltar que el mercado potencial son 13.000 personas, quienes hacen parte de los compradores de inmuebles en Constructora Colpatria; sin embargo, se encuentran dentro de garantías, no han iniciado su proceso de remodelaciones y/o ya adecuaron sus inmuebles en un tiempo reciente. El proyecto tiene el alcance de llegar a impactar el nicho de mercado correspondiente a clientes diferentes a propietarios Constructora Colpatria, persona de rango medio y alto que se encuentren pensando en remodelar su inmueble habitado hace más de 1 año o compradores de VIS que estén próximos a recibir su hogar construido por otra compañía.

Postgarantías inicialmente tendrá cobertura únicamente en Bogotá, debido a la capacidad operativa (proveedores, Outsourcing, Call Center), la cual se encuentra centralizada en Bogotá

- *Demandas del Mercado:* Con el propósito de identificar las necesidades del mercado objetivo, se preguntó en la encuesta que calificaran de 1 a 5, una serie de factores al contratar las reparaciones y/o modificaciones del inmueble. Teniendo en cuenta que 5 es la calificación más alta. Todos los factores tuvieron una calificación por arriba de 4. Esto demuestra que para el cliente es muy importante poder contratar con personas naturales o

jurídicas que brinden: Calidad del Trabajo, Garantías ofrecidas, Atención de los Funcionarios, Reconocimiento y experiencia en el sector de la construcción y Conocimiento Específico del Proyecto.

- *Razón de Compra:* La respuesta a la pregunta número 9, en la encuesta realizada, en la cual se consulta si el propietario está dispuesto a contratar el mantenimiento y/o remodelaciones con la Constructora Colpatría. El 80% de las personas encuestadas manifestaron su interés por contratar a la Compañía para efectuar dichos trabajos. Al preguntar por la razón de esta decisión, responden que se debe al gran respaldo de marca con el que cuenta la compañía, a la seguridad que genera al ser la constructora del proyecto y contar de manera inmediata con los planos y con el conocimiento específicos. Además, los clientes perciben que la constructora cumple con los factores nombrados anteriormente, los cuales se encuentran en la pregunta número 5.
- *Tamaño del mercado:* Dado a que el servicio Postgarantías está enfocado exclusivamente a personas que vivan en inmuebles que haya construido la Constructora Colpatría, se calcula que el mercado objetivo está compuesto por 5.366 clientes objetivo al año 2012. Esta información es extraída de la base de datos general de Constructora Colpatría.
- *Servicios Requeridos:* En toda construcción se recomienda realizar cada año un mantenimiento del inmueble. En la investigación que se realizó, se evidenció que un 18% los propietarios realizaron mantenimiento de tratamiento de fisuras, el 14% humedades en muro, 9% humedades en placa, siendo estas las más representativas de las reparaciones. Es importante resaltar que el 23% de los propietarios no han realizado ningún tipo de mantenimiento, esto es representativo dado a que son clientes objetivos.

Ahora, las modificaciones que realizaron los propietarios encuestados, se identificó que el 24% realizó pintura del inmueble, el 23% cambió los pisos del apartamento y el 11% no ha realizado ninguna modificación. Todo lo anterior indica que los clientes realizan mantenimiento a sus inmuebles intentado cumplir con lo sugerido con la constructora lo cual es realizar cada 1 o 2 años reparaciones en el inmueble.

- *Persona a Quien Contratan:* Este es un factor clave para el ingreso al mercado. Se encontró en la encuesta que el 71% de los clientes que realizó algún tipo de reparación, contrató con un trabajador independiente (maestro de obra) el cual se lo recomendaron personas cercanas. Esto muestra la importancia del Voz a Voz, dado a que de esta forma los contratistas independientes logran trabajar con los propietarios. Adicionalmente, se evidencia el desconocimiento referente a compañías expertas que ofrezcan este tipo de servicios, dado a que solo el 14% realizaron este tipo de trabajos con una empresa especializada como Home Center, Compañías de Arquitectos o Ingenieros.

#### 2.7.2.1. Tabulación, gráficas y análisis de las encuestas realizadas.

A continuación se describe de manera gráfica y escrita los hallazgos arrojados la encuesta realizada a 100 habitantes de proyectos Constructora Colpatria:

- *Pregunta filtro (cero).*

¿Usted actualmente es propietario de este inmueble?

Tabla 5. **Porcentaje propietarios que habitan el inmueble.**

<b>Respuesta</b>	<b>No. Personas</b>	<b>%</b>
A) Si	93	93%
B) No	7	7%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	

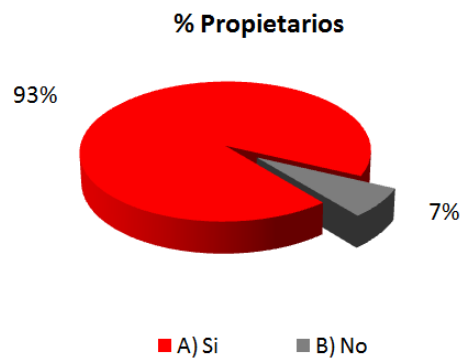


Ilustración 11. **Porcentaje propietarios que habitan el inmueble.**

Análisis. Se identifica que el 93% de las personas que actualmente están habitando el inmueble son propietarios. Se realiza encuestas a los arrendatarios que tienen conocimiento y poder de decisión referente a las modificaciones y remodelaciones de los inmuebles.

- **Pregunta 1.**

Cuénteme... Posterior al vencimiento de las garantía de su apartamento o casa ¿qué reparaciones ha efectuado? (El encuestador debe enunciar algunas de las alternativas para que el propietario entienda mejor la pregunta. Ej.: como ventanearía, puertas, closet, etc.)

Tabla 6. **Reparaciones efectuadas.**

Respuesta	sigla	No. Personas	%
K) Ninguna	Nin.	39	23%
J) Fisuras	Fis.	31	18%
I) Humedades en el muro	H.Mur.	24	14%
H) Humedades en la Placa	H.Pla.	15	9%
L) Otras	Otra	14	8%
A) ventanearia	Vent.	13	8%
D) Hidráulicos	Hid.	12	7%
G) Pintura en General	Pint.	10	6%
F) Pisos	Pis.	9	5%
B) Divisiones de baños	Div.	2	1%
C) Puertas	Pue.	2	1%
E) Closet	Clos.	1	1%
<b>TOTAL</b>		<b>172</b>	

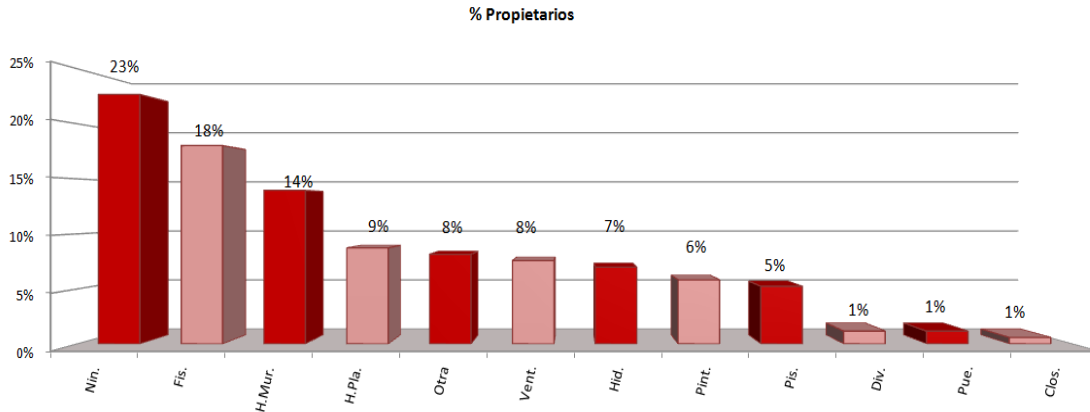


Ilustración 12. **Reparaciones efectuadas.**

Análisis. Se evidencia que el 23% de los clientes no han realizado ningún tipo de reparaciones a los inmuebles, lo cual representa una gran oportunidad ya que los inmuebles requieren mantenimiento constante que no ha sido ejecutado y Constructora Colpatria podría ofrecerlo.

El mayor número de observaciones pertenece a fisuras (18%) y humedades en placa (14%) y muros (14%). Las fisuras son normales en un apartamento nuevo debido al asentamiento del terreno y se presentan con mayor proporción durante el primer año posterior a la entrega. Las humedades se generan consecuencia del ciclo invernal por el cual paso el país, produciendo una aceleración del deterioro de la impermeabilización.

Es importante resaltar de acuerdo a la investigación que cada propietario realiza en promedio 14 reparaciones en los primeros 6 años. Esto indica que aproximadamente se efectúan 2 actividades por año.

¿Otras?, ¿Cuáles?

Tabla 7. Reparaciones efectuadas (fuera de las opciones).

Respuesta	Sigla	No.	%
Fumigación	Fum.	4	31%
Gasodomesti	Gas.	3	23%
Enchape	Ench.	3	23%
Carpintería	C.Mad.	2	15%
Instalaciones	I.Elec.	1	8%
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	

Que reparaciones ha efectuado? (fuera de las opciones)

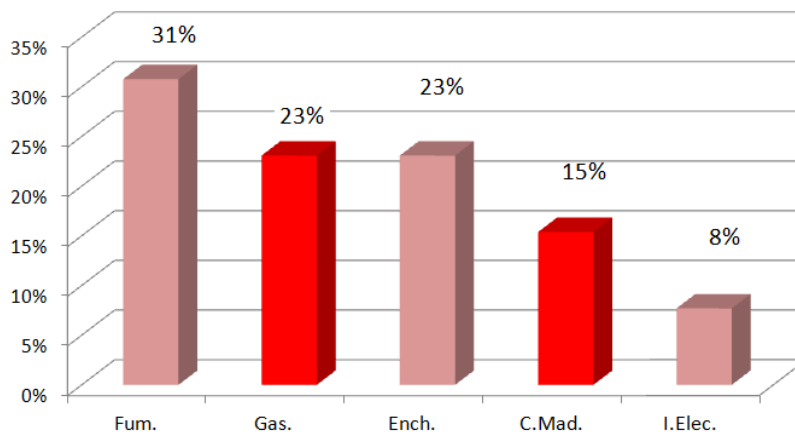


Ilustración 13. Reparaciones efectuadas (fuera de las opciones).

- Pregunta 2.

Y ¿ha realizado algún tipo de modificación? (El encuestador debe enunciar algunas de las alternativas para que el propietario entienda mejor la pregunta. Ej.: como pisos, carpintería, etc.) Si respuesta a las preguntas 1 y 2 fueron AFIRMATIVAS (SI) continúe con la pregunta 3, de lo contrario SI LA PERSONA ES DUEÑA DEL INMUEBLE continúe en la pregunta 6... SI LA PERSONA NO ES DUEÑA DEL INMUEBLE PASAR A LA PREGUNTA 9.

Tabla 8. Remodelaciones efectuadas.

Respuesta	Sigla	No. Personas	%
E) Pintura	Pint.	50	24%
B) Pisos (cerámica, madera,	Pis.	48	23%
Q) Ninguna	Ning.	22	11%
D) Baños	Bañ.	12	6%
I) Mampostería	Mam.	11	5%
J) Carpintería (muebles de	Carp.	10	5%
F) Placa (cielo raso)	Placa	9	4%
C) Cocina	Coc.	8	4%
A) Enchapes en muros	Enchap.	6	3%
G) Luces	Luc.	6	3%
H) Puntos eléctricos (tomas,	Punt.	6	3%
L) Mesones	Mes.	4	2%
R) Otros	Otr.	3	1%
K) Sanitarios y lavamanos	Sanit.	3	1%
M) Hidráulicos	Hidra.	3	1%
P) Chimenea	Chime.	3	1%
N) Ampliación de espacio	Ampl.	1	0%
O) Domótica	Dom.	1	0%
<b>TOTAL</b>		<b>206</b>	

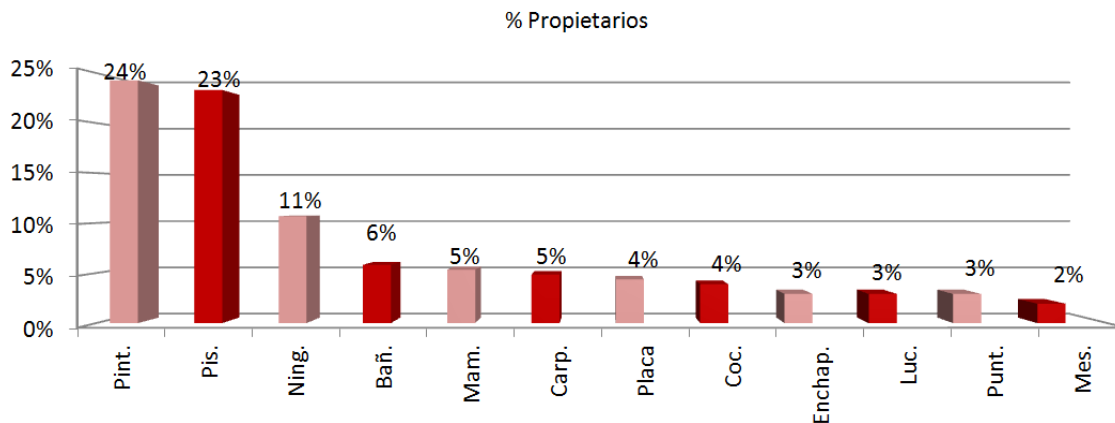


Ilustración 14. Remodelaciones efectuadas.

Análisis. El porcentaje más relevante de modificaciones se centraliza en actividades relacionadas con pintura (24%) y cambio de piso (23%). La pintura sufre un desgaste normal y esta actividad es mantenimiento constante, al contrario de las modificaciones realizadas de piso. Cabe aclarar que esta última no es generada por inconvenientes en los materiales sino por tendencias del mercado.

¿Otras?, ¿Cuáles?

Tabla 9. Remodelaciones efectuadas (Fuera de las opciones).

Respuesta	No. Personas	%
Electrodoméstico	1	1%
Mesones	1	1%
Fumigación	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	

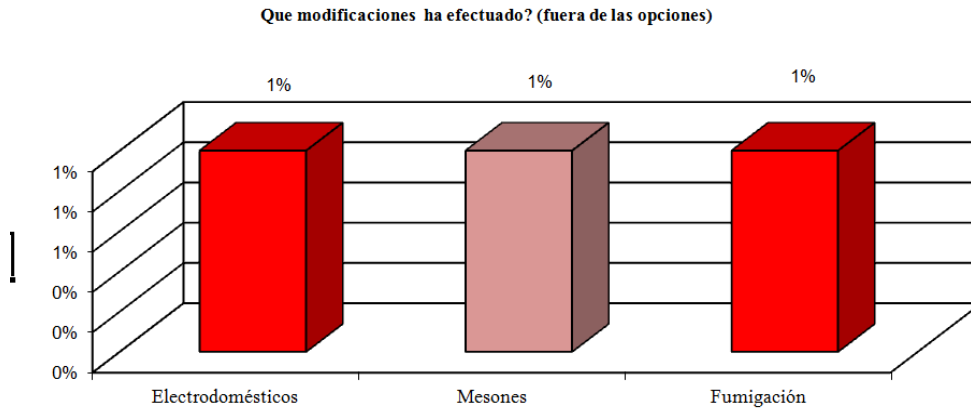


Ilustración 15. Remodelaciones efectuadas (Fuera de las opciones).

- Pregunta 3.

Para realizar estas actividades ¿usted a quién recurre eventualmente? Teniendo en cuenta las respuesta anterior.

Tabla 10. A quien recurren.

Respuesta	Sigla	No. Personas	%
B) Trabajador Independiente	Ind.	61	71%
C) Empresa Especializada	Esp.	12	14%
E) Otros	Otr.	8	9%
A) Lo hace usted mismo	Usd.	4	5%
D) A la Constructora	Const.	1	1%
<b>TOTAL</b>		<b>86</b>	

### % Propietarios

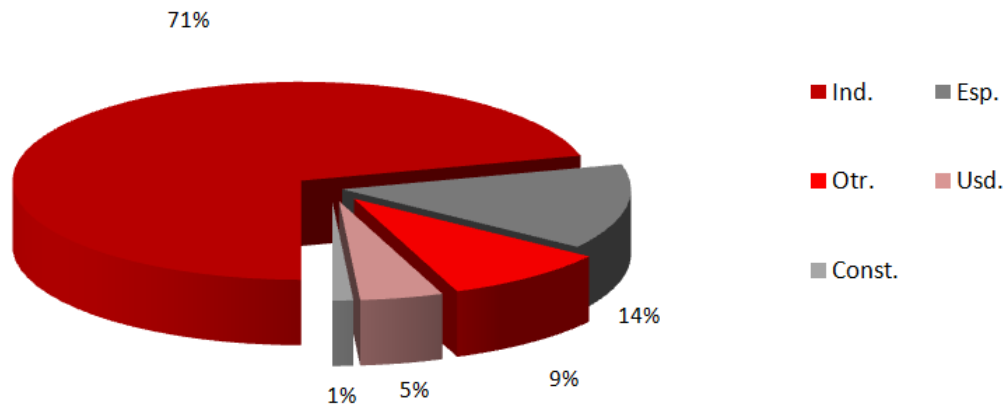


Ilustración 16. **A quien recurren.**

Análisis. En esta pregunta se ratifica el poder de la publicidad Voz a Vos en el segmento de mercado; el 71% de los clientes contrata con un trabajador independiente recomendado, lo cual genera un alto nivel de confianza.

Adicionalmente, se evidencia el desconocimiento referente a compañías expertas que ofrezcan este tipo de servicios.

Dentro de las otras respuestas (9%), fuera de las opciones brindadas, se evidencia que 6% de la población ha contratado a un funcionario de obra de Constructora Colpatria. Lo anterior es una alerta, ya que por políticas de la organización ningún colaborador podrá realizar contratos independientes con los clientes; sin embargo, ratifica que los propietarios creen en la compañía (trabajadores) y pueden depositar confianza en ella para contratar las actividades que requieran.

¿Otras?, ¿Cuáles?

Tabla 11. A quien recurre (fuera de las opciones).

Respuesta	No. Personas	%
Contratista Colpatría	6	6%
No sabe, No responde	1	1%
Familiar	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	

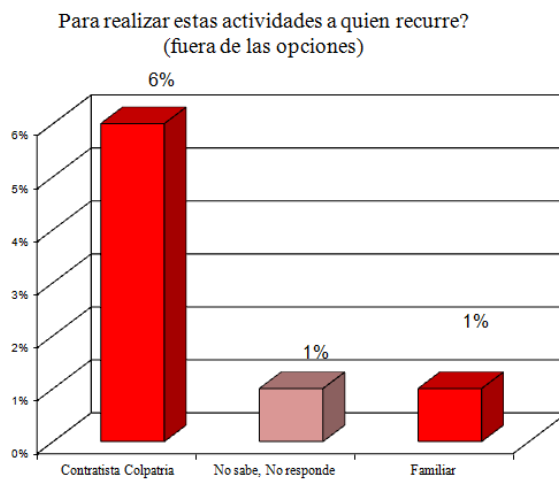


Ilustración 17. A quien recurre (fuera de las opciones).

- Pregunta 4.

¿Cómo se enteró de la persona o empresa que realizó los trabajos?

Tabla 12. Medio por el cual conoce a la empresa o persona.

Respuesta	No. Personas	%
D) Recomendación	68	83%
E) Otros	12	15%
A) Directorio	1	1%
B) Internet	1	1%
C) Periódico	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	

## % Propietarios

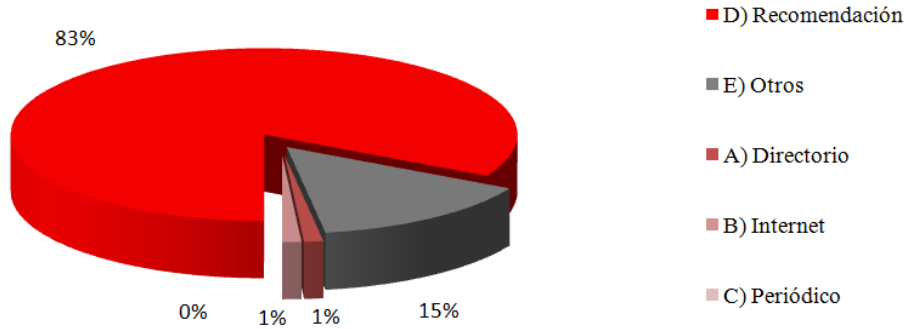


Ilustración 18. Medio por el cual conoce a la empresa o persona.

Análisis. El 68% de los propietarios encuestados contrata a personas recomendadas, esta tendencia se genera ya que los trabajos son realizados al interior de los hogares por lo cual debe ser una persona de confianza, que brinde seguridad.

Se evidencia que la publicidad más efectiva es el voz a voz, dado que los clientes no buscan este tiempo de empresas por medios electrónicos ni directorio telefónico.

Dentro de los hallazgos encontrados fuera de las opciones es de resaltar la confianza que han depositada por los clientes en el contratista. Adicionalmente se evidencia que 4% de la población realizo la negociación al pasar por el lugar y un 2% recibió publicidad impresa.

¿Otras?, ¿Cuáles?

Tabla 13. Medio por el cual conoce a la empresa o persona (fuera de las opciones).

Respuesta	No. Personas	%
Contratista Colpatria	6	6%
Paso por el lugar	4	4%
Publicidad impresa	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	

**Como se entero de la persona que podría realizar los trabajos?  
(fuera de las opciones)**

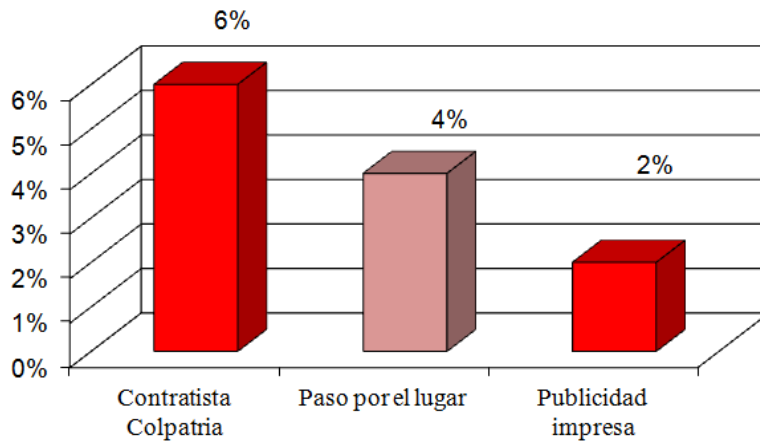


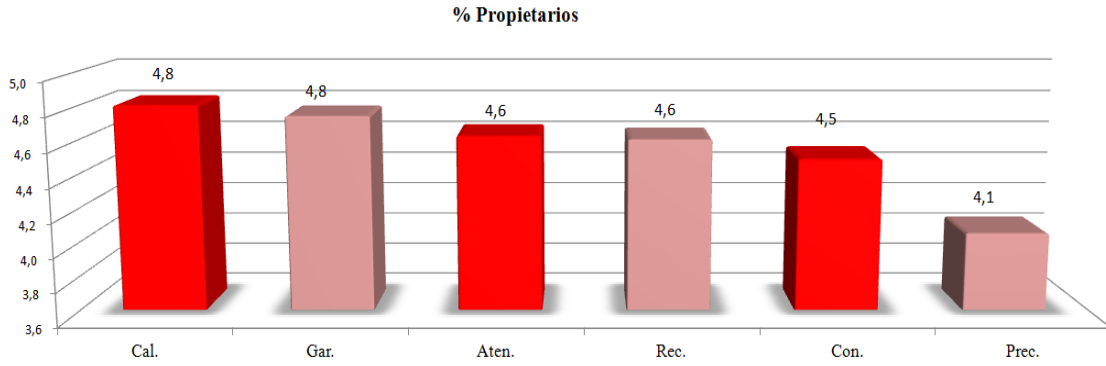
Ilustración 19. Medio por el cual conoce a la empresa o persona (fuera de las opciones).

- Pregunta 5.

Ahora Sr. (a) <<nombre cliente>>, Por favor califique de 1 a 5, para usted que tan importante son los siguientes factores al contratar las reparaciones y/o modificaciones de su inmueble. Teniendo en cuenta que 5 es la calificación más alta. (Si la persona no es dueña del inmueble saltar a la pregunta número 9).

Tabla 14. Factores al contratar las reparaciones.

Respuesta	Sigla	Promedio
C) Calidad del trabajo	Cal.	4,8
F) Garantías ofrecidas sobre el trabajo realizado	Gar.	4,8
D) Atención de los funcionarios	Aten.	4,6
A) Reconocimiento y experiencia en el sector de la	Rec.	4,6
E) Conocimiento específico del proyecto.	Con.	4,5
B) Precio del Servicio.	Prec.	4,1



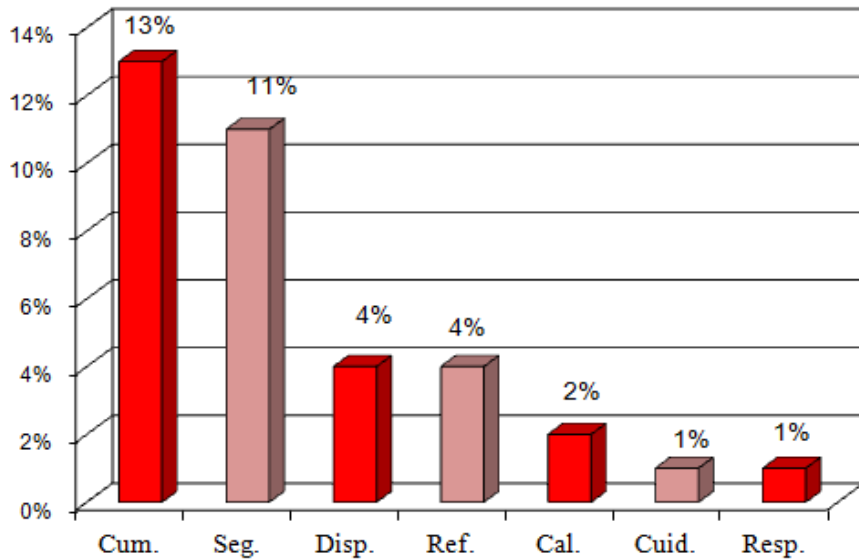
**Ilustración 20. Factores al contratar las reparaciones.**

Análisis. Todos los factores descritos tuvieron una calificación promedio superior a 4,5 (importante).

Es esencial resaltar que los factores con mayor calificación son calidad del trabajo (4,8) y garantías ofrecidas sobre el mismo (4,8).

¿Otras?, Cuáles?

**Que factores tiene en cuenta para contratar estos trabajos? (fuera de las opciones)**



**Ilustración 21. Factores al contratar las reparaciones (diferente a las opciones).**

Tabla 15. Factores al contratar las reparaciones (diferente a las opciones).

Respuesta	Sigla	No. Personas	%
Cumplimiento	Cum.	13	13%
Seguridad	Seg.	11	11%
Disponibilidad Inmediata	Disp.	4	4%
Referencias	Ref.	4	4%
Calidad de Materiales	Cal.	2	2%
Cuidado con el inmueble	Cuid.	1	1%
Respeto	Resp.	1	1%
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	

- Pregunta 6.

¿En este momento su inmueble requiere alguna reparación y/o modificación? Si respuesta a la pregunta 6 fue AFIRMATIVA (SI) continúe con la pregunta 7, de lo contrario continúe en la pregunta 9.

Tabla 16. Reparaciones y/o modificaciones que requiere.

Respuesta	Sigla	No. Personas	%
L) Fisuras	Fis.	43	20%
N) Otras	Otr.	34	16%
J) Humedades en el muro	H.Muro	30	14%
E) Pisos	Pis.	28	13%
A) ventanearía	Ven.	16	8%
M) Ninguna	Nin.	16	8%
H) Pintura en General	Pint.	12	6%
D) Humedades en la Placa	H.Placa	9	4%
F) Carpintería Madera	C.Mad.	7	3%
G) Carpintería Metálica	C.Met.	7	3%
K) Goteras	Got.	6	3%
B) Divisiones de baños	Div.	3	1%
C) Puertas	Puer.	0	0%
D) Closet	Clos.	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>211</b>	

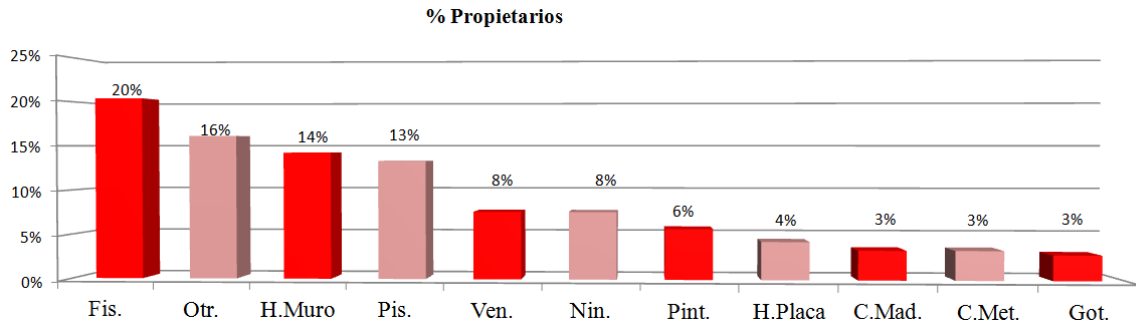


Ilustración 22. **Reparaciones y/o modificaciones que requiere.**

Análisis. Las observaciones más significativas son fisuras (20%), humedades (16%) y pisos (13%). Lo anterior se debe a que las fisuras son normales en un inmueble nuevo y se generan en una mayor proporción durante el primer año posterior a la entrega de la vivienda, las humedades son presentadas en por el fuerte periodo de invierno que ha vivido el país, por último los pisos son modificados por una tendencia del mercado enfocada en pisos de madera.

Es importante resaltar la necesidad y/o interés de los propietarios por realizar actividades en la ventanearía (8%) y pintura en general (8%).

Esta pregunta permite identificar a que requerimientos se enfrenta la compañía al dar inicio al proyecto y a ratificar que los propietarios tienen una serie de necesidades insatisfechas por parte de los ofertantes existentes hasta el momento.

¿Otras?, ¿Cuáles?

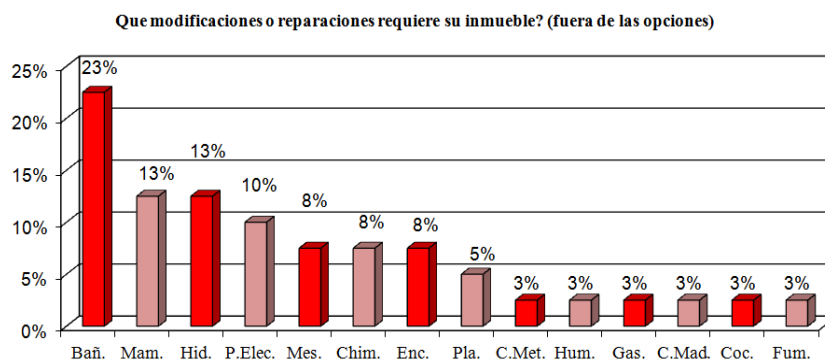


Ilustración 23. **Reparaciones y/o modificaciones que requiere (fuera de las opciones).**

Tabla 17. Reparaciones y/o modificaciones que requiere (fuera de las opciones).

Respuesta	Sigla	No. Personas	%
Baños	Bañ.	9	23%
Mampostería	Mam.	5	13%
Hidrosanitarias	Hid.	5	13%
Puntos eléctricos	P.Elec.	4	10%
Mesones	Mes.	3	8%
Chimenea	Chim.	3	8%
Enchapes	Enc.	3	8%
Placa	Pla.	2	5%
Carpintería metálica	C.Met.	1	3%
Humedades	Hum.	1	3%
Gasodomeísticos	Gas.	1	3%
Carpintería Madera	C.Mad.	1	3%
Cocina	Coc.	1	3%
Fumigación	Fum.	1	3%
<b>TOTAL</b>		<b>40</b>	

- Pregunta 7.

¿Usted ha pensado cuanto estaría dispuesto a pagar por estas reparaciones y/o modificaciones?

Tabla 18. Valor dispuesto a pagar por reparaciones y/o modificaciones.

Respuesta	Sigla	No. Personas	%
G) No tiene Conocimiento	N.S	73	85%
F) Más de \$4'000.001	>4 millón	5	6%
E) \$2'000.001 a \$4'000.000	2-4 millón	3	3%
A) Menos de \$250.000	<250mil	2	2%
D) \$1'000.001 a \$2'000.000	1-2 millón	2	2%
C) \$500.001 a \$1'000.000	500mil-1millon	1	1%
B) \$250.001 a \$500.000	250-500 mil	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>86</b>	

### % Propietarios

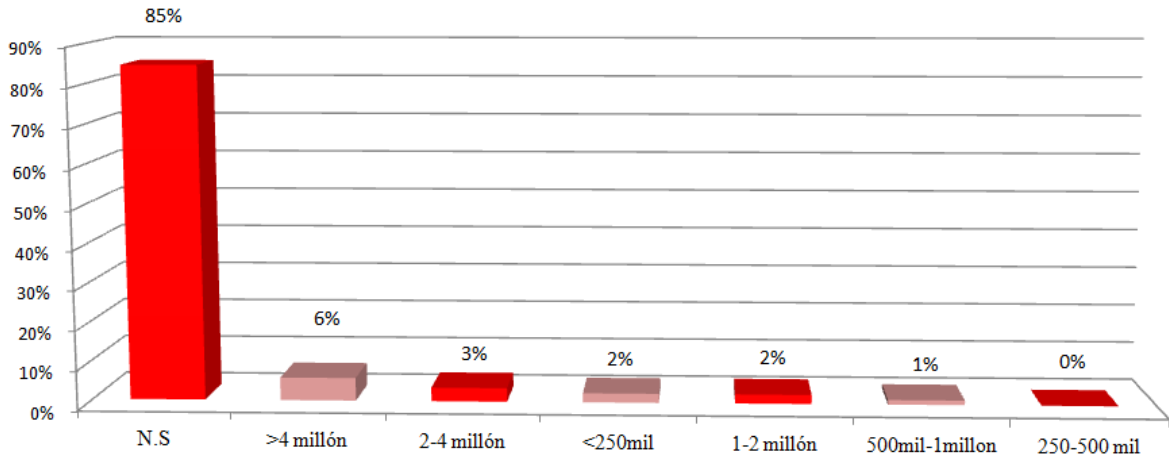


Ilustración 24. Valor dispuesto a pagar por reparaciones y/o modificaciones.

Análisis. El 85% de los clientes no han realizado ningún tipo de cotización y no podrían manifestar el presupuesto que se encuentran dispuestos a cancelar.

El 6% de los clientes asegura que las reparaciones y modificaciones que desean realizar superan los 4 millones de pesos.

- Pregunta 8.

¿Qué forma de pago ha pensado que sería la más probable?

Tabla 19. Forma de pago.

Respuesta	No. Personas	%
D. No tiene conocimiento	52	60%
A) Efectivo	25	29%
C) Financiación	5	6%
B) Tarjeta de Crédito	4	5%
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	

## % Propietarios

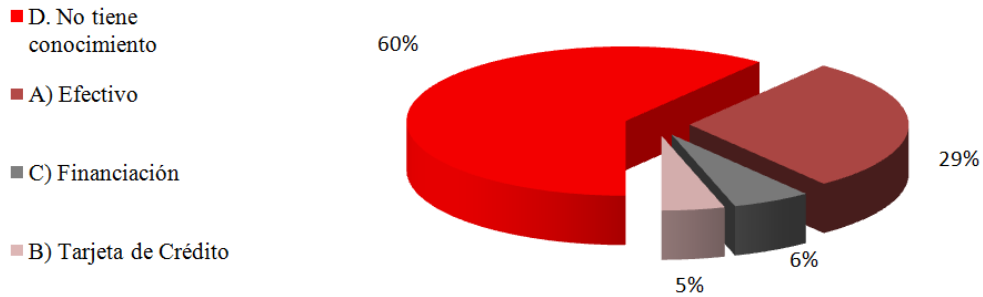


Ilustración 25. **Forma de pago.**

Análisis. El 60% de los clientes no tienen conocimiento del cual sería su modalidad de pago, lo cual se encuentra acorde con la pregunta anterior, en la cual se evidencia el desconocimiento de los precios.

Es de resaltar que el 29% de los clientes pagarían en efectivo, ya que se encuentran acostumbrados a contratar con trabajadores independientes que no cuentan con ningún tipo de financiación.

Para el proyecto se realizará una alianza estratégica con la Redmultibanca Colpatria, con el fin de agilizar y facilitar la adición de tarjetas de crédito para pequeños trabajos y créditos de libranza para medianos o grandes proyectos. De tal manera se cubrirá la necesidad de los clientes de directamente solicitan financiación (6% crédito y 5% tarjeta). Adicionalmente, se eliminara la barrera de flujo de caja para aquellas personas que pagara en efectivo (29%).

- **Pregunta 9.**

Si la Constructora Colpatria ofreciera el servicio de reparaciones y/o modificaciones ¿Usted estaría dispuesto a pagar por este?

Tabla 20. **Intención para adquirir el servicio con Constructora Colpatría.**

Respuesta	No. Personas	%
A) Si	80	80%
B) No	20	20%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	

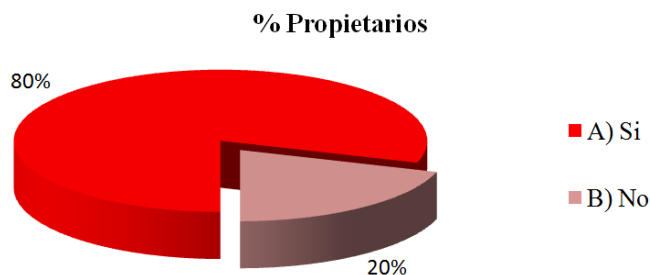


Ilustración 26. **Intención para adquirir el servicio con Constructora Colpatría.**

Análisis. El 80% de las personas encuestadas manifestaron su interés por contratar a Constructora Colpatría para efectuar las reparaciones locativas. Esto se debe al gran respaldo de marca con el que cuenta la compañía. Adicional a la seguridad que genera al ser la constructora del proyecto y contar de manera inmediata los planos y el conocimiento específicos.

- Pregunta 10.

¿Considera que este servicio sería una motivación adicional para volver a comprar en la Constructora Colpatría?

Tabla 21. **Motivación para volver a comprar.**

Respuesta	No. Personas	%
A) Si	63	63%
B) No	37	37%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	

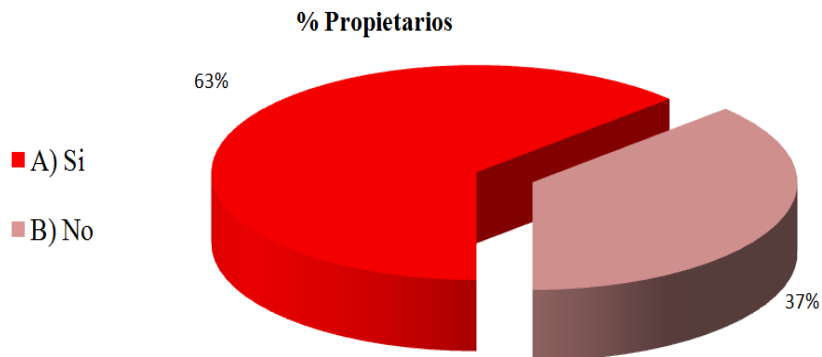


Ilustración 27. **Motivación para volver a comprar.**

Análisis. El 63% de los clientes considera que el servicio Postgarantías es un factor motivacional para adquirir en un futuro un nuevo hogar Constructora Colpatria.

Es de resaltar el buen nombre que tiene la compañía y la potencialidad de mercado que tiene referente a la recompra de inmuebles.

- **Pregunta 11.**

Por último... Quisiera me comentara de 1 a 5 que tan satisfecho se encuentra con su inmueble en relación a los materiales inicialmente utilizados en la construcción.

Tabla 22. **Satisfacción con el inmueble.**

<b>Respuesta</b>	<b>No. Personas</b>	<b>%</b>
A) 1	5	5%
B) 2	13	13%
C) 3	22	22%
D) 4	32	32%
E) 5	28	28%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	

## % Propietarios

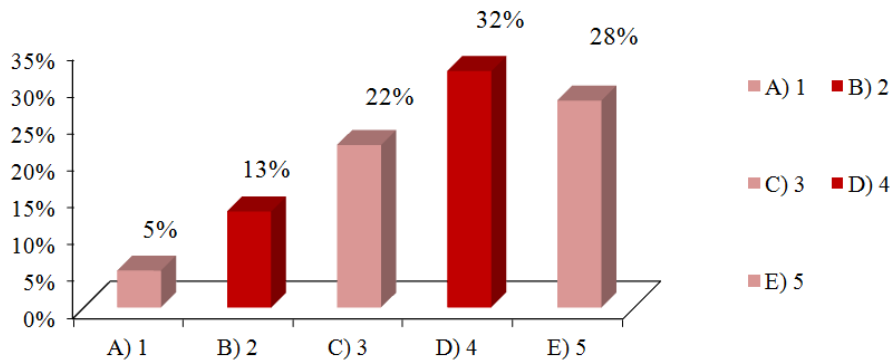


Ilustración 28. **Satisfacción con el inmueble.**

Análisis. En promedio los propietarios tienen con grado de satisfacción referente a los materiales iniciales de 3,6%. Aunque no es una mala calificación, existe una gran oportunidad de mejora para aumentar este nivel de satisfacción y fidelizar al cliente.

### 2.8. Impactos Del Proyecto

Social. Se estima que anualmente se generará un empleo directo en la Organización y seis empleos indirectos en las empresas contratadas por Outsourcing. Lo anterior, teniendo en cuenta el cálculo estimado para lograr punto de equilibrio como meta inicial.

Clientes. Se pretende suplir una necesidad manifestada por parte de los propietarios de inmuebles Constructora Colpatria, quienes requieren una solución y/o asesoría por parte de la Organización en temas relacionados con mejoras a sus hogares; generando valor agregado a los clientes, mejorando su calidad de vida y elevando el nivel de satisfacción de dichos clientes.

Económico. Se promoverá el aumento en compras de materiales a los proveedores por parte de la Compañía, de acuerdo a la negociación central y a los elementos requeridos en cada proyecto de adecuaciones y/o remodelaciones. Esto generará un aumento en las utilidades de cada proveedor y potencializará el poder de negociación de Constructora Colpatria. De acuerdo a la investigación de mercado, los proveedores más beneficiados serán: Pintura, estuco, pañete enchapes y pisos laminados.

Ambiental. Cada empresa Outsourcing debe realizar un óptimo manejo de escombros, el cual Constructora Colpatria supervisará solicitando soportes y generando inspecciones personales de forma aleatoria y periódica. Cabe aclarar que la recolección de escombros menor a 1m<sup>3</sup> será efectuada directamente por la empresa de aseo del sector sin un costo adicional; si esta carga supera este volumen debe asumirse el valor de la actividad, para una remodelación promedio de enchapes, el residuo generado es de 4mt cúbicos, cuyo valor asciende a \$100.000 por concepto de transporte y manejo.

## 2.9. Normatividad

A continuación se detalla la normatividad vigente que tendrá impacto en el desarrollo del proyecto.

El Código de Policía de Bogotá, es fundamental para llevar a cabo la iniciativa, ya que regulan y establecen parámetros de convivencia ciudadana referentes a la obras de construcción. A continuación se describen brevemente a normatividad más relevante para llevar a cabo el proyecto:

Referente al medio Ambiente es importante analizar el artículo 69 del Código de Policía se estipula dentro para la protección del espacio público “Cuidar y velar por la conservación del espacio público y evitar todas aquellas acciones que tiendan a degradarlo, entra las cuales se encuentran: ruidos, la contaminación visual, residuos sólidos y desperdicios”.

En la Resolución 2397 del 2011 del Secretario Distrital de Ambiente, en el artículo 7º, referente a las obligaciones de los generadores de escombros, se estipula que: “los generadores de escombros deben conocer la información acerca de cantidad de escombros generados y los certificados expedidos por los lugares especializados tratamiento encargados de recolectar y manejar dichos residuos”.

Adicionalmente, el Decreto 357 de 1997 “por el cual se regula el manejo, transporte y disposición final de escombros y materiales de construcción”.

Referente al aire el Decreto 948 del 95 definir el marco de alcances de las diferentes autoridades ambientales con el fin preservar y mejorar la calidad del aire. Este describe los tipos de contaminantes, lo niveles de emisiones permitidas, permisos, sanciones, y las herramientas de protección requeridas entre los más relevantes.

En relación al manejo de agua el Decreto 1594 del 84 y decreto 3930 del 2010 son buenas prácticas, entre las cuales se encuentran el dejar el líquido en envases para decantar y verter al alcantarillado el agua sin residuos de obra.

En lo que respecta al manejo de residuos peligrosos. Decreto 4741 de 2005 “reglamenta la prevención y el manejo de los residuos especificando de manera detallada los deberes en los cuales debe incurrir el generador de dichos materiales.”

### 3. REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO

#### 3.1. Plan De Mercadeo

Se evidencia en la investigación de mercados que el 80% de la muestra estaría interesada en adquirir el servicio Postgarantía con la Constructora Colpatria. Por cada persona existen 3 observaciones (reparaciones o remodelaciones). Lo anterior ratifica la viabilidad del proyecto y la necesidad de los clientes en contratar una firma que les ofrezca un servicio de calidad.

##### 3.1.1. Política De Servicio

La compañía debe establecer el enfoque en la satisfacción de los clientes, por lo cual todos los materiales utilizados deben cumplir con altos estándares de calidad. Adicionalmente el servicio al cliente debe ser excelente, cumpliendo con agilidad y prontitud el llamado del cliente, garantizando la honestidad de cada uno de los trabajadores ya que los trabajos se realizaran en el interior de los hogares.

##### 3.1.2. Estrategia De Ventas (Cuatro P)

*Publicidad.* Se realizará una estrategia en cada uno de los Conjuntos Residenciales en acuerdo con la administración, solicitando permiso para colocar publicidad en la cartelera y en cada una de las entradas y ascensores de las torres. Adicionalmente se ofrecerá el servicio a cada uno de los clientes que se comuniquen con la línea única de Servicio al Cliente y su tiempo de garantía ya haya expirado. Por otro lado el Call Center de la compañía ofrecerá el servicio a la base de datos que tiene la Constructora Colpatria de los propietarios y por último se realizara el mailmarketing para realizar una recordación dentro del nicho de mercado.

*Promoción.* Por la calidad de los materiales y la asesoría especializada, el servicio tendrá un precio acorde. Sin embargo, el proyecto no busca obtener grandes utilidades, sino aumentar el nivel de satisfacción de los clientes Constructora Colpatria, por lo cual tendrá un precio preferencia, justo y competitivo. La promoción serán precios preferenciales para los propietarios, es decir, valores inferiores a los que un cliente normal encuentra en el mercado.

*Posicionamiento.* Se evidencia una ventaja comparativa, en el Goodwill de la compañía, lo cual genera un impulso significativo en el mercado.

Con el fin de medir el prestigio que tiene la organización y garantizar la sostenibilidad en el tiempo, posterior a la entrega de las actividades de adecuaciones o remodelaciones culminadas, se realizará una pequeña encuesta de satisfacción en la cual se medirá la percepción que tiene el cliente referente a la compañía y a Postgarantías.

*Producto.* Servicios de adecuaciones, reparaciones y remodelaciones, los cuales incluyen asesoría experta (ingenieros, arquitectos y diseñadores) y mano de obra especializada (contratistas). De acuerdo a la investigación de mercados realizada, se identificó que en promedio los clientes de Vivienda de Interés Social invierte como mínimo seis millones de pesos (\$ 6.000.000.00), mientras los clientes de rango Medio-Alto invierten en promedio cinco millones de pesos (\$ 5.000.000.00), en ambos segmentos de mercado las actividades corresponden a pisos y pintura. Por lo anterior, el proyecto Postgarantías contará con importantes alianzas estratégicas, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes y superar sus expectativas al recibir el producto final. Cabe aclarar que los servicios ofrecidos por parte de la compañía serán personalizados y generados acorde a los requerimientos de cada cliente, tomándose cada proyecto como una actividad única y especial.

*Precio.* El precio se encontrara acorde a la calidad de los materiales y asesoría especializada que recibirá el cliente, dicho precio se encuentra dentro de los estándares del mercado, con la finalidad de ser competitivo. Para profundizar en el tema se realizaron 5 cotizaciones específicas referentes a carpintería, los resultados arrojaron que el Proyecto de Postgarantías se encuentra 10% inferior al precio del mercado.

Es de resaltar que el proyecto no busca obtener grandes utilidades, sino aumentar el nivel de satisfacción de los clientes Constructora Colpatria, aunque debe cumplir condiciones de autosostenibilidad. Lo anterior, ratifica que el servicio Postgarantía tendrá un precio preferencia, justo y competitivo.

A continuación se enuncian los valores establecidos para cada una de las estrategias de comunicación en el plan de mercadeo:

Tabla 23. Costos plan de mercadeo.

COSTOS PLAN DE MERCADEO													
CANTIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	AÑO
VOLANTES	17.500 \$ 937.500	8.000 \$ 428.571	8.000 \$ 428.571	8.000 \$ 428.571	10.000 \$ 535.714	17.500 \$ 937.500	17.500 \$ 937.500	17.500 \$ 937.500	8.000 \$ 428.571	8.000 \$ 428.571	15.000 \$ 803.571	5.000 \$ 267.857	\$ 7.500.000
MAILMARKING	1.700 \$ 28.333	1.000 \$ 16.667	1.000 \$ 16.667	1.000 \$ 16.667	1.000 \$ 16.667	2.000 \$ 33.333	1.700 \$ 28.333	1.000 \$ 16.667	1.000 \$ 16.667	1.200 \$ 20.000	1.400 \$ 23.333	1.000 \$ 16.667	\$ 250.000
PENDONES	2 \$ 80.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	2 \$ 80.000							\$ 160.000
MESAS	2 \$ 500.000												\$ 500.000
SILLAS	6 \$ 360.000												\$ 360.000
ESTANTERIA	2 \$ 400.000												\$ 400.000
CARPA	1 \$ 350.000												\$ 350.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.655.833</b>	<b>\$ 445.238</b>	<b>\$ 445.238</b>	<b>\$ 445.238</b>	<b>\$ 552.381</b>	<b>\$ 1.050.833</b>	<b>\$ 965.833</b>	<b>\$ 954.167</b>	<b>\$ 445.238</b>	<b>\$ 448.571</b>	<b>\$ 826.905</b>	<b>\$ 284.524</b>	<b>\$ 9.520.000</b>

Los anteriores recursos fueron distribuidos de acuerdo al comportamiento de consumo de los clientes; el sector de remodelaciones y adecuaciones presenta un aguje de ventas durante los meses de junio, julio, agosto y diciembre, esto se debe al aumento de la capacidad adquisitiva por pago de primas y bonificaciones extralegales.

Los volantes y el mailmarketing se realizarán mensualmente con arte publicitario diferente, con el fin de divulgar los diferentes productos, servicios y promociones.

### 3.2. Recursos Organizacionales

Es este segmento se describen las necesidades que tiene el servicio de Postgarantía para el buen funcionamiento. Detallando los cargos requeridos y sus funciones, y describiendo los recursos físicos que se demandan para la ejecución eficaz del proyecto.

#### 3.2.1. Recurso Humano

El proyecto podrá iniciar su marcha con un Asesor de Postgarantía el cual se encargara de atender, por medio telefónico y electrónico, las personas que deseen contratar el servicio de Post Garantías, además, debe realizar seguimiento de las mismas y ejecutar campañas telefónicas con el propósito de captar clientes, con el objetivo de aumentar la satisfacción de los clientes suministrándoles información acerca del programa de Postgarantía y mediante la atención oportuna de sus requerimientos. Es de aclarar que dicho asesor al estar en cabeza de la Gerencia de Servicio al Cliente contará con el apoyo del Gerente y del analista de Fidelización para realizar la gestión.

Para efectos de realizar el presupuesto general del proyecto Postgarantía a continuación se detalla el costo del Asesor, teniendo en cuenta la asignación laboral, detallando los aportes de ley y cargas extralegales que ofrece la Constructora Colpatria a este cargo, para al final obtener el valor total mensual y anual:

- Sueldo: El salario es la asignación laboral que la Constructora Colpatria da a cargos operacionales.

Cargo	SALARIO	
	Sueldo	Auxilio de Transporte
Asesor de Postgarantía	\$ 850.000,00	\$ 63.600,00

- Aporte Parafiscales: el aporte al SENA es el 2%, ICBF el 3%, y la Caja de Compensación del sueldo básico.

APORTES PARA FISCALES		
SENA	ICBF	Caja de Compensación
\$ 17.000,00	\$ 25.500,00	\$ 34.000,00

- Cargas Prestacionales: Cesantías 8,33%, Prima de Servicios 8,33% Vacaciones 4,17%, Interés sobre Cesantías 1%.

CARGAS PRESTACIONALES			
Cesantías	Prima de Servicios	Vacaciones	Interese sobre Cesantías
\$ 70.805,00	\$ 70.805,00	\$ 35.445,00	\$ 8.500,00

- Seguridad Social: Salud 8,5% y Pensión 12%

SEGURIDAD SOCIAL	
Salud	Pension
\$ 72.250,00	\$ 102.000,00

- Cargas Extralegales: Prima Extralegal 8,33% y Prima de Vacaciones 4,17%

CARGAS EXTRALEGALES	
Prima Extralegal	Prima de Vacaciones
\$ 70.805,00	\$ 35.445,00

- Total Costo Laboral: El valor total mensual y anual correspondiente al Asesor de Postgarantías se detalla a continuación

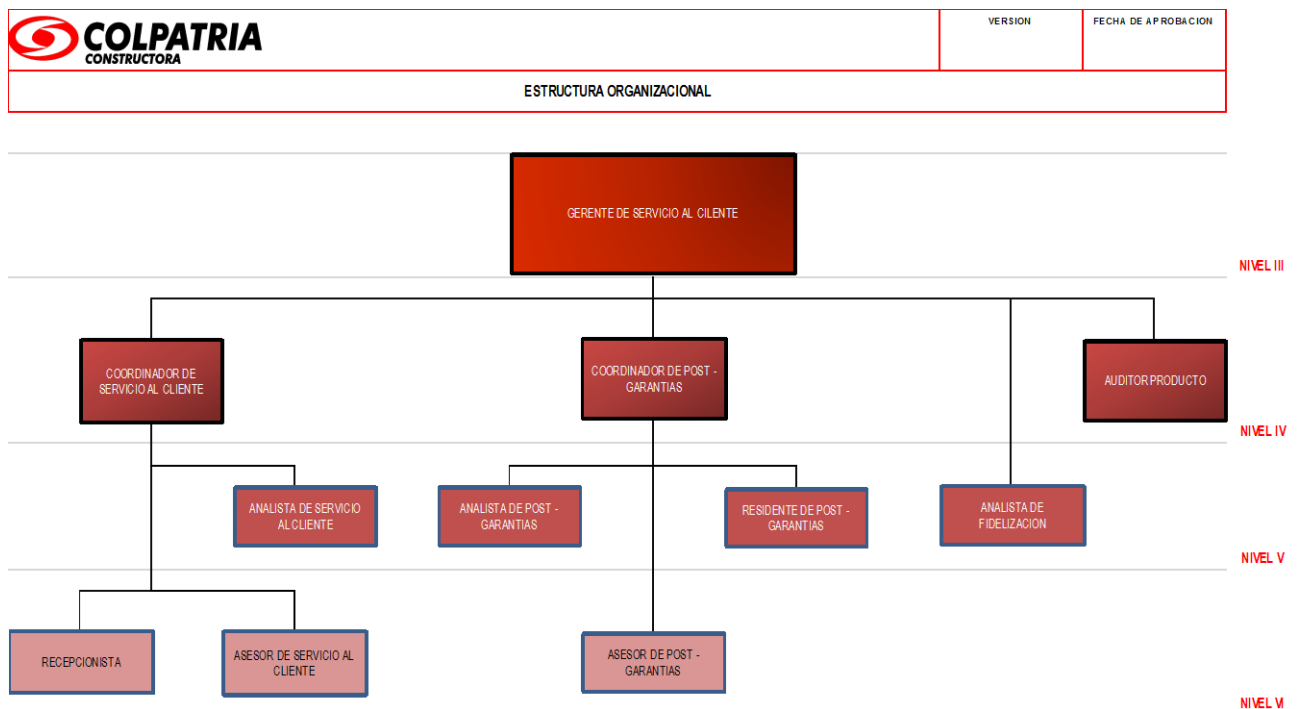
TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
\$ 1.456.155,00	\$ 17.473.860,00

A continuación se describen los cargos que podrán ser creados, cuando el Gerente de Servicio al Cliente considere la necesidad y evalúe la oportunidad de que la Unidad de Postgarantías crezca, siempre y cuando se logre fortalecer el proceso y se alcancen los objetivos financieros; punto de equilibrio y la utilidad mínima para cubrir los nuevos puestos de trabajo. La Unidad puede estar Compuesta por 5 funcionarios que garantizaran el desarrollo y éxito de este plan, dichos funcionarios son:

- **Coordinador de Postgarantía:** la función que tiene este es poner en práctica las directrices y metas del departamento, debe gestionar las alianzas estratégicas con las diferentes empresas, velando por el cumplimiento de los indicadores de gestión del SGC de acuerdo a las políticas establecidas, creando planes de acción en conjunto con los departamentos involucrados en la gestión con clientes en búsqueda de la mejora continua, a través de la retroalimentación suministrada por los clientes.
- **Residente de Postgarantía:** Este se encarga de asesorar las remodelaciones y reparaciones que requiere el cliente, con el propósito de ofrecerle la mejor opción. Además debe auditar y dar visto bueno a cada una de las remodelaciones o reparaciones realizadas con el propósito de velar por la calidad exigida. Este cargo es de gran importancia para el proyecto, dado a que es quien cuida la imagen institucional de la Constructora Identificar las observaciones presentes en los inmuebles donde se preste el servicio de Postgarantía. Establecer e informar las observaciones repetitivas concernientes al desarrollo de obra. Retroalimentar a las áreas involucradas en los procesos de reparación y/o remodelación a cerca de acciones preventivas, de mejora y correctivas. Dar visto bueno y aprobación a los servicios prestados en los inmuebles que contrataron el servicio de Postgarantías.

- Analista de Postgarantía: El objetivo de este cargo es realizar el seguimiento adecuado a cada una de las remodelaciones y/o reparaciones contratadas y hacer entrega al finalizar las obras. Además debe velar por el buen manejo de las relaciones entre las empresas externas y el cliente de la compañía. Asegurar la resolución de casos de clientes por parte de los diferentes entes encargados de dar una respuesta sobre los requerimientos radicados, garantizando una óptima resolución de acuerdo a las políticas de la compañía basada en la misión y los valores corporativos y del departamento.

Dicho departamento dependerá de la Dirección de Servicio al Cliente y estará ubicado dentro del Organigrama Institucional como lo ilustra la gráfica:



**Ilustración 29. Organigrama.**

### 3.2.1.1. Perfiles y funciones.

Como se describe anteriormente el proceso de Postgarantía en un estado ideal (carga laboral e ingresos) contará con 5 puestos de trabajo. A continuación se describen los cargos, perfiles y funciones de cada uno:

#### Coordinador Postgarantías.

Este cargo es fundamental para el desarrollo del proyecto, ya que es quien pone en práctica las directrices y metas del departamento, además gestiona las alianzas estratégicas con las diferentes empresas.

Tabla 24. **Perfil Coordinador Postgarantías.**

I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
CATEGORIA		NOMBRE DEL CARGO
Coordinador		Coordinador Postgarantías
CODIGO	FECHA ELABORACION	ELABORADO POR
		Wilson Roberto Alfonso
VICEPRESIDENCIA	GERENCIA	DIRECCION
Vicepresidencia Promotora		Servicio Al Cliente
ACTUALIZACION N°	UNIDADES CORPORATIVA	UNIDADES DE NEGOCIO
1	Unidad Constructora	Promotora
II. OBJETIVO DEL CARGO		
Coordinar el proceso de Postgarantías, velando por el cumplimiento de los indicadores de gestión del SGC de acuerdo a las políticas establecidas, creando planes de acción en conjunto con los departamentos involucrados en la gestión con clientes en búsqueda de la mejora continua, a través de la retroalimentación suministrada por los clientes.		
III. FUNCIONES BASICAS		
Gestionar las alianzas estratégicas con las diferentes empresas para realizar el proceso de Postgarantía y mantener las buenas relaciones con estas.		
Controlar el proceso de la operación de Postgarantía.		
Trazar metas mensuales de cumplimiento para el departamento y analizar las estadísticas de desempeño del proceso.		
Verificar que el cumplimiento de los servicios prestados, garantizando que se realicen con la calidad requerida.		
Velar por el cumplimiento de los indicadores del sistema de gestión de calidad y de la alta dirección con relación al proceso de Postgarantía.		
IV. ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD		
CONTRIBUTORIA		
DEFINICIÓN: Impacta directamente el presupuesto a través de su gestión o del rol del cargo.		
A. DIMENSIONES EN GENTE		

SUBALTERNOS DIRECTOS	No. PERSONAS	SUBALTERNOS INDIRECTOS	No. PERSONAS
Residente De Postgarantía	4	N.A.	0
Analista De Postgarantía			
Asesor De Postgarantía			
<b>B. DIMENSIONES ECONOMICAS</b>			
El cargo no tiene ninguna magnitud económica específica asociada directamente.			
<b>V. VALOR ESTRATEGICO</b>			
<b>IMPORTANTE</b>			
DEFINICION: La contribución del cargo integra los componentes de uno o varios factores considerados como críticos e importantes para el éxito de la organización.			
<b>VI. AUTONOMIA Y TOMA DE DECISIONES</b>			
<b>DIRECTRICES</b>			
DEFINICION: El cargo cuenta con políticas y directrices de carácter funcional y se tiene autonomía para definir como se logran los resultados. Recibe dirección de carácter general. Existe discrecionalidad si las circunstancias lo hacen necesario, se pueden tomar riesgos.			
<b>VII. IMPACTO DE LAS RELACIONES</b>			
<b>RELACIONAL</b>			
DEFINICION: Dirección de grupos o procesos en negocios o segmentos amplios de la organización. Pueden incluirse las relaciones con oficinas e instituciones externas de alta incidencia en la organización con las que es crítico o importante el manejo de interacciones.			
<b>INTERNAS:</b>		<b>EXTERNAS:</b>	
UEN PROMOTORA UEN TI UEN CONSTRUCTORA JURIDICO PRESIDENCIA		Clientes Empresas	
<b>VIII. RELACIONES CON EL CLIENTE</b>			
<b>DEFINITIVA</b>			
DEFINICION: Contacto e interacción directa con el cliente y empresas externas. Alto impacto en la decisión de recompra y la relación que se crea con el cliente externo.			
<b>IX. EDUCACION</b>			
<b>PROFESIONAL UNIVERSITARIO</b>			
DEFINICION: Formación universitaria completa que da suficiencia y conocimiento de variables incidentes en el negocio.			
<b>PROFESIÓN:</b>		<b>FORMACIÓN ESPECÍFICA:</b>	
Administración de Empresas. Mercadeo. Ingeniería Industrial. Economía. Administración de Servicios.			
<b>XI. COMPETENCIAS DE GESTION (GERENCIALES, ADMINISTRATIVAS, OPERATIVAS)</b>			
Relaciones interpersonales	Liderazgo	Potencial intelectual para el manejo de problemas.	Motivación y aspiraciones
<b>XII. EXPERIENCIA</b>			
<b>PROFESIONAL</b>			
DEFINICION: Amplia práctica profesional que le da destrezas y conocimientos determinantes para la ejecución de del rol o el dominio de ciertas habilidades (2 - 4 años).			

AREAS O PROCESOS:	TIEMPO REQUERIDO:	CARGOS:
Servicio al Cliente Mercadeo Ventas Contact Center	3 AÑOS	Analista Jefe De Ventas Coordinador Servicio Al Cliente

Residente De Postgarantías.

Este se encarga de asesorar las remodelaciones y reparaciones que requiere el cliente, con el propósito de ofrecerle la mejor opción. Además debe auditar y dar visto bueno a cada una de las remodelaciones o reparaciones realizadas con el propósito de velar por la calidad exigida. Este cargo es de gran importancia para el proyecto, dado a que es quien cuida la imagen institucional de la Constructora.

Tabla 25. **Perfil Residente Postgarantías.**

I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
CATEGORIA		NOMBRE DEL CARGO
Profesional		Residente De Postgarantía
CODIGO	FECHA ELABORACION	ELABORADO POR
		Wilson Roberto Alfonso
VICEPRESIDENCIA	GERENCIA	DIRECCION
Promotora		Servicio Al Cliente
ACTUALIZACION N°	UNIDADES CORPORATIVA	UNIDADES DE NEGOCIO
1	Unidad Constructora	Promotora
II. OBJETIVO DEL CARGO		
Identificar las observaciones presentes en los inmuebles donde se preste el servicio de Postgarantía. Establecer e informar las observaciones repetitivas concernientes al desarrollo de obra. Retroalimentar a las áreas involucradas en los procesos de reparación y/o remodelación a cerca de acciones preventivas, de mejora y correctivas. Dar visto bueno y aprobación a los servicios prestados en los inmuebles que contrataron el servicio de Postgarantía.		
III. FUNCIONES BASICAS		
Auditar todas las reparaciones y remodelaciones de los inmuebles		
Elaborar cronogramas de ejecución de trabajos, control y auditorias.		
Identificar, clasificar y analizar las observaciones presentes en las remodelaciones y reparaciones, realizando informes periódicos referentes a la calidad del producto entregado.		
Evaluar los casos de postventas mediante visitas de obra.		
Evaluar el servicio, calidad y cumplimiento de los trabajos realizados por las empresas externas.		

Entregar al cliente de manera formal las obras ejecutadas a satisfacción.			
<b>IV. ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD</b>			
EXTENSA			
DEFINICION: El alcance y responsabilidad dependen exclusivamente de la gestión directa del cargo, haciéndose responsable de los logros del mismo y del cumplimiento de metas.			
<b>A. DIMENSIONES EN GENTE</b>			
<b>SUBALTERNOS DIRECTOS</b>	<b>No. PERSONAS</b>	<b>SUBALTERNOS INDIRECTOS</b>	<b>No. PERSONAS</b>
N.A.	0	N.A.	0
<b>B. DIMENSIONES ECONOMICAS</b>			
El cargo no tiene ninguna magnitud económica específica asociada directamente.			
<b>V. VALOR ESTRATEGICO</b>			
IMPORTANTE			
DEFINICION: La contribución del cargo integra los componentes de uno o varios factores considerados como críticos e importantes para el éxito de la organización			
<b>VI. AUTONOMIA Y TOMA DE DECISIONES</b>			
POLITICAS			
DEFINICION: El cargo está sujeto a prácticas y procedimientos cubiertos por precedentes o políticas muy definidas y a revisión. Permite determinar sus propias prioridades, desviarse de los procedimientos y practicas establecidas, siempre y cuando los resultados finales se cumplan.			
<b>VII. IMPACTO DE LAS RELACIONES</b>			
RELACIONAL			
DEFINICION: Dirección de grupos o procesos en negocios o segmentos amplios de la organización. Pueden incluirse las relaciones con oficinas e instituciones externas de alta incidencia en la organización con las que es crítico o importante el manejo de interacciones.			
INTERNAS:		EXTERNAS:	
Residente de Postventas. Auditor de Producto.		Clientes Empresas	
<b>VIII. RELACIONES CON EL CLIENTE</b>			
DEFINITIVA			
DEFINICION: Contacto e interacción directa con el cliente. Bajo impacto en la decisión de compra y la relación que se crea con el cliente externo.			
<b>IX. EDUCACION</b>			
PROFESIONAL UNIVERSITARIO			
DEFINICION: Formación universitaria completa que da suficiencia y conocimiento de variables incidentes en el negocio			
PROFESIÓN:		FORMACIÓN ESPECÍFICA:	
Arquitecto Ingeniero Civil		N.A	
<b>XI. COMPETENCIAS DE GESTION (GERENCIALES, ADMINISTRATIVAS, OPERATIVAS)</b>			
Relaciones interpersonales	Liderazgo	Potencial intelectual para el manejo de problemas	Motivación Y aspiraciones
<b>XII. EXPERIENCIA</b>			
PROFESIONAL			
DEFINICION: Amplia práctica profesional que le da destrezas y conocimientos determinantes para la ejecución de del rol o el dominio de ciertas habilidades (2 - 4 años)			

AREAS O PROCESOS:	TIEMPO REQUERIDO:	CARGOS:
Acabados. Auditoria. Postventas.	1 AÑO	Residente de Obra. Auditor de producto. Residente de Postventas.
<b>XIII. APROBADO POR</b>		
NOMBRE: Wilson Roberto Alfonso Gomez		CARGO: Director De Servicio Al Cliente

Analista de Postgarantías.

El objetivo de este cargo es realizar el seguimiento adecuado a cada una de las remodelaciones y/o reparaciones contratadas y hacer entrega al finalizar las obras. Además debe velar por el buen manejo de las relaciones entre las empresas externas y el cliente de la compañía.

Tabla 26. **Perfil Analista Postgarantías.**

I. IDENTIFICACION DEL CARGO			
CATEGORIA		NOMBRE DEL CARGO	
Analista		Analista De Servicio Al Cliente	
CODIGO	FECHA ELABORACION	ELABORADO POR	
		Wilson Roberto Alfonso	
VICEPRESIDENCIA	GERENCIA	DIRECCION	
		Servicio Al Cliente	
ACTUALIZACION N°		UNIDADES CORPORATIVA	UNIDADES DE NEGOCIO
		Unidad Constructora	Promotora
II. OBJETIVO DEL CARGO			
Asegurar la resolución de casos de clientes por parte de los diferentes entes encargados de dar una respuesta sobre los requerimientos radicados, garantizando una óptima resolución de acuerdo a las políticas de la compañía basada en la misión y los valores corporativos y del departamento.			

<b>III. FUNCIONES BASICAS</b>			
Analizar el adecuado cierre de casos por parte de los agentes resolutores.			
Redactar todas las comunicaciones de cierre de casos para ser enviadas a los clientes.			
Garantizar el óptimo cumplimiento del procedimiento del servicio en las actividades relacionadas para el cargo.			
Realizar el seguimiento a los casos pendientes por respuesta para dar el adecuado cumplimiento al cierre en los tiempos establecidos.			
Enviar informes periódicos sobre el cierre de casos y su comportamiento en incidencia.			
Atender clientes que acudan a la oficina central a radicar requerimientos e inconformidades en las obras realizadas.			
Suministrar información a los clientes que deseen conocer los diferentes servicios y beneficios.			
Centralizar la información y generar informes correspondientes a la gestión comercial realizada, a los trabajos realizados, satisfacción del cliente y Postventas.			
<b>IV. ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD</b>			
<b>CONTROLADA</b>			
DEFINICION: Impacta indirectamente el presupuesto a través de su gestión o del rol del cargo, pero su responsabilidad exige un control y monitoreo permanente del mismo.			
<b>A. DIMENSIONES EN GENTE</b>			
<b>SUBALTERNOS DIRECTOS</b>	<b>No. PERSONAS</b>	<b>SUBALTERNOS INDIRECTOS</b>	<b>No. PERSONAS</b>
N.A.	4	N.A.	0
<b>B. DIMENSIONES ECONOMICAS</b>			
El cargo no tiene ninguna magnitud económica específica asociada directamente.			
<b>V. VALOR ESTRATEGICO</b>			
<b>IMPORTANTE</b>			
DEFINICION: La contribución del cargo integra los componentes de uno o varios factores considerados como críticos e importantes para el éxito de la organización			
<b>VI. AUTONOMIA Y TOMA DE DECISIONES</b>			
<b>ESTANDARIZADA</b>			
DEFINICION: El cargo está sujeto a supervisión inmediata, instrucciones y rutinas de trabajo establecidas. Tiene la libertad para reorganizar la secuencia para llevar a cabo las diversas tareas y obligaciones, con base en situaciones cambiantes en el flujo de trabajo			
<b>VII. IMPACTO DE LAS RELACIONES</b>			
<b>RELACIONAL</b>			
DEFINICION: Dirección de grupos o procesos en negocios o segmentos amplios de la organización. Pueden incluirse las relaciones con oficinas e instituciones externas de alta incidencia en la organización con las que es crítico el manejo de interacciones.			
<b>INTERNAS:</b>		<b>EXTERNAS:</b>	
Residentes de Postgarantía; Asesor de Postgarantía; Gerente de Servicio al Cliente; Abogado Dpto. Jurídico; Coordinador de Postgarantía; Gerente empresa aliada.		Clientes Empresas	

<b>VIII. RELACIONES CON EL CLIENTE</b>			
DEFINITIVA			
DEFINICION: Dirección de grupos o procesos en negocios o segmentos amplios de la organización. pueden incluirse las relaciones con oficinas, e instituciones externas de alta incidencia en la organización con las que es crítico el manejo de interacciones			
<b>IX. EDUCACION</b>			
PROFESIONAL UNIVERSITARIO			
DEFINICION: Formación universitaria en curso, u homologada en modalidad de practica (lo cual no impide el desempeño normal de sus funciones), acorde a los procesos de interés de la compañía.			
PROFESIÓN:		FORMACIÓN ESPECÍFICA:	
Administración de Empresas Economía Mercadeo Publicidad Ingeniería Industrial Administración De Servicios Afines a Estas		N.A.	
<b>XI. COMPETENCIAS DE GESTION (GERENCIALES, ADMINISTRATIVAS, OPERATIVAS)</b>			
Relaciones interpersonales	Liderazgo	Potencial intelectual para el manejo de problemas	Motivación y aspiraciones
<b>XII. EXPERIENCIA</b>			
PROFESIONAL			
DEFINICION: Amplia práctica profesional que le da destrezas y conocimientos determinantes para la ejecución de del rol o el dominio de ciertas habilidades (2 - 3 años)			
AREAS O PROCESOS:		TIEMPO REQUERIDO:	CARGOS:
Servicio al Cliente Administración De Negocios Ventas		2	Asesor de Servicio Al Cliente Analista de Servicio Al Cliente Analista de Negocios Vendedor
<b>XIII. APROBADO POR</b>			
NOMBRE: Wilson Roberto Alfonso Gomez		CARGO: Director De Servicio Al Cliente	

## Asesor De Postgarantías

La función que tiene este cargo es atender, por medio telefónico y electrónico, las personas que deseen contratar el servicio de Post Garantías, debe realizar seguimiento de las mismas y realizar campañas telefónicas con el propósito de captar clientes.

Tabla 27. **Perfil Asesor Postgarantías.**

I. IDENTIFICACION DEL CARGO			
CATEGORIA		NOMBRE DEL CARGO	
Asesor		Asesor De Postgarantías	
CODIGO	FECHA ELABORACION	ELABORADO POR	
		Wilson Roberto Alfonso	
VICEPRESIDENCIA	GERENCIA	DIRECCION	
		Servicio Al Cliente	
ACTUALIZACION N°		UNIDADES CORPORATIVA	UNIDADES DE NEGOCIO
		Unidad Constructora	Promotora
II. OBJETIVO DEL CARGO			
Aumentar la satisfacción de los clientes suministrándoles información acerca del programa de Postgarantía y mediante la atención oportuna de sus requerimientos.			
III. FUNCIONES BASICAS			
Atender telefónicamente a los clientes de la compañía los cuales soliciten el servicio de Postgarantía.			
Radicar los requerimientos de los clientes en el sistema operativo de la compañía.			
Administrar el archivo de los requerimientos de los clientes.			
Asignar los requerimientos de los clientes para que sean atendidos y resueltos satisfactoriamente por el agente encargado			
Realizar campañas comerciales y telefónicas en busca de nuevos clientes.			
Realizar encuestas de satisfacción para el cierre casos registrados referentes a las actividades ejecutadas y solicitadas por los clientes.			
IV. ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD			
CONTROLADA			
DEFINICION: Impacta indirectamente el presupuesto a través de su gestión o del rol del cargo, pero su responsabilidad exige un control y monitoreo permanente del mismo.			
A. DIMENSIONES EN GENTE			
SUBALTERNOS DIRECTOS	No. PERSONAS	SUBALTERNOS INDIRECTOS	No. PERSONAS
N.A.	0	N.A.	0

<b>B. DIMENSIONES ECONOMICAS</b>	
El cargo no tiene ninguna magnitud económica específica asociada directamente.	
<b>V. VALOR ESTRATEGICO</b>	
<b>IMPORTANTE</b>	
DEFINICION: La contribución del cargo integra los componentes de uno o varios factores considerados como críticos e importantes para el éxito de la organización	
<b>VI. AUTONOMIA Y TOMA DE DECISIONES</b>	
<b>PROCEDIMIENTO</b>	
DEFINICION: El cargo está sujeto a supervisión inmediata e instrucciones directas y detalladas que cubre las tareas asignadas y marcan paso a paso las secuencias de las tareas que hay que cumplir para lograr un resultado final específico. no se permite ninguna desví	
<b>VII. IMPACTO DE LAS RELACIONES</b>	
<b>INDIVIDUAL</b>	
DEFINICION: Posibilidad de desempeñarse en la realización de actividades individuales o participando con otros que ejercen actividades y/o funciones similares a la suya	
<b>INTERNAS:</b>	<b>EXTERNAS:</b>
N.A.	Cientes Empresas
<b>VIII. RELACIONES CON EL CLIENTE</b>	
<b>DEFINITIVA</b>	
DEFINICION: Contacto e interacción directa con el cliente. alto impacto en la decisión de compra y la relación que se crea con el cliente externo	
<b>IX. EDUCACION</b>	
<b>UNIVERSIDAD EN FORMACION</b>	
DEFINICION: Formación universitaria en curso, u homologada en modalidad de practica (lo cual no impide el desempeño normal de sus funciones), acorde a los procesos de interés de la compañía.	
<b>PROFESIÓN:</b>	<b>FORMACIÓN ESPECÍFICA:</b>
Administración de Empresas Ingeniería Industrial Economía Administración de Servicios Mercadeo Publicidad	N.A.

XI. COMPETENCIAS DE GESTION (GERENCIALES, ADMINISTRATIVAS, OPERATIVAS)			
Relaciones interpersonales	Liderazgo	Potencial intelectual para el manejo de problemas	Motivación y aspiraciones
XII. EXPERIENCIA			
PROFESIONAL EN FORMACION			
DEFINICION: Experiencia que le da suficiencia para el desempeño de la labor pero que requiere adecuarse al conocimiento, rol y variables de negocio, en proceso de entrenamiento y formación (6 meses a 2 años)			
AREAS O PROCESOS:		TIEMPO REQUERIDO:	CARGOS:
Servicio al Cliente Mercadeo Ventas Contact Center		1 AÑO	Asesor de Servicio Al Cliente Call Center Recepcionista
XIII. APROBADO POR			
NOMBRE: Wilson Roberto Alfonso Gomez		CARGO: Director De Servicio Al Cliente	

### 3.2.2. Recurso Físico

Este proyecto requiere de una infraestructura física y tecnológica adecuada para poder brindar herramientas eficientes al personal del departamento de Post-Garantías, con el propósito de dar respuesta a las necesidades identificadas por los clientes en el estudio de mercados.

A continuación se describe cada uno de los productos, pero antes, es importante tener en cuenta que cada uno de estos materiales de trabajo se comprara al proveedor directo de la Constructora Colpatria S.A. con el fin de cumplir los estándares mínimos que demanda la planta física y tecnológica, además adquirir los precios preferenciales que obtiene la compañía.

Tabla 28. **Recurso físico requerido.**

<b>Producto</b>	<b>Precio Dolares</b>	<b>Precio Pesos</b>	<b>TRM Referencia</b>
Equipo de Escritorio	\$ 765,00	\$ 1.476.450	\$ 1.930,00
Licencia Office Estándar	\$ 138,14	\$ 309.268	
Telefono Acatel	\$ 292,64	\$ 564.795	
Licencia de Agente (Acatel)	\$ 595,77	\$ 1.149.836	
Servicio de Instalacion	\$ 97,70	\$ 188.561	
Intalacion de puntos de conectividad		\$ 233.000	
Diadema		\$ 100.000	
<b>Total</b>		<b>\$ 4.021.910</b>	

El cargo del asesor requiere cada uno de estos recursos para su óptimo desempeño. Es importante aclarar que cada vez que se cree un cargo se analizará la planta física y tecnológica requerida.

### 3.3. Estrategia

En este capítulo se describirá la estrategia que guiará al proyecto de Postgarantías a diferenciarse de la competencia y así convencer a los clientes de la Constructora Colpatria que la mejor opción, para realizar las remodelaciones y/o modificaciones de sus inmuebles, es el departamento Postgarantías. Además, lograr un margen de rentabilidad que brinde sostenibilidad a dicho proyecto.

Para poder identificar una estrategia que lleve a que los clientes de la Constructora prefieran contratar sus remodelaciones con la empresa, es de gran importancia identificar la naturaleza (la cual se ha descrito y nombrado en capítulos anteriores), el futuro y los pasos para lograr las metas del proyecto.

### 3.3.1. Misión Del Proyecto

Postgarantía busca generar valor agregado a los clientes que adquirieron inmuebles Constructora Colpatria, a través de un servicio integral de adecuaciones, remodelaciones y/o mantenimientos a los espacios interiores y exteriores de sus hogares, utilizando productos de calidad y mano de obra calificada a un precio justo. Logrando así un mejor estilo de vida para sus habitantes, con el propósito de fortalecer los lazos que unen a la compañía con los propietarios.

### 3.3.2. Visión Del Proyecto

Postgarantía en el año 2020 será un servicio altamente competitivo, generando diferenciación a la compañía dentro del mercado constructivo. Siendo reconocido por la calidad del trabajo, precios competitivos y capital humano calificado. Enfocado en servicio al cliente, para satisfacer las necesidades de los propietarios, aumentando y/o fortaleciendo la relación existente entre dichos propietarios y Constructora Colpatria.

El éxito del proyecto será medido de acuerdo a la satisfacción del cliente manifestada en las encuestas efectuadas al finalizar la ejecución de las actividades, en las cuales verificaremos: tiempos de respuesta, oportunidad en la información, servicio ofrecido por las personas que tuvieron interacción con el cliente, tiempos de ejecución, cumplimiento, satisfacción con el producto entregado, calidad de los materiales y percepción del cliente frente al proyecto y a la organización. Adicionalmente, se deberá generar de manera periódica indicadores de gestión de ventas (cantidad de cotizaciones, ingresos en millones de pesos, cantidad de proyectos, cantidad de referidos, entre otros), evaluando la dinámica comercial.

### 3.3.3. Objetivos Del Proyecto

Los objetivos que se describen a continuación se encuentran proyectados para su cumplimiento en un periodo de tiempo de un año:

- Ser conocido por los Clientes que han comprado inmueble en la Constructora Colpatría.
- Lograr cada año como mínimo el Punto de Equilibrio Financiero, llegando a ser un proceso autosostenible.
- Lograr un 80% de nivel de satisfacción de los clientes que contraten sus remodelaciones y/o mantenimiento con la compañía. Esta será medida por medio de una encuesta de satisfacción realizada una vez se culminen los trabajos ejecutados.
- Fortalecer la relación comercial con los proveedores dentro de una negociación central GANA-GANA, que permita al proyecto aprovechar y beneficiarse de los costos preferenciales con los que cuenta la organización.
- Generar alternativas de solución para los clientes que requieren mejoras a sus hogares, los cuales se comunican a través de servicio al Cliente y representan el 20% de los casos radicados,

### 3.3.4. Definición Estratégica

Como se nombra anteriormente, es de gran importancia identificar una estrategia que logre la preferencia por parte de los consumidores y con lleve a un crecimiento continuo de las utilidades. Dado a esto, el departamento de Postgarantías ha decidido realizar una Estrategia de Enfoque, la cual se dirige a atender las necesidades de un segmento o nicho específico del

mercado, (Hill & Jones, 2005) ofreciendo un servicio con diferenciación que genere bajo costo para la compañía logrando con esto un margen de utilidad esperado para la Constructora Colpatria.

A continuación se describe la estrategia de enfoque del proyecto:

- *Clientes con necesidades identificadas.*

La compañía desde el año 2004 cuenta con una gran base de datos, la cual permite identificar claramente los diferentes perfiles de clientes. Dada esta situación se generaron estrategias que permiten adelantarse a las necesidades que puedan presentar y superar sus expectativas.

A continuación se describen por segmentos de mercado los planes de acción a realizar:

*Clientes VIS.* Para el año 2012 se proyectan entregas totales de 1.084 unidades de vivienda. A continuación se relacionan los montos promedios, máximos y mínimos que invierte un propietario de este tipo de proyectos para realizar sus adecuaciones. Cifras suministradas por Constructora Colpatria después de realizar un análisis de mercado:

Promedio..... 15 Millones

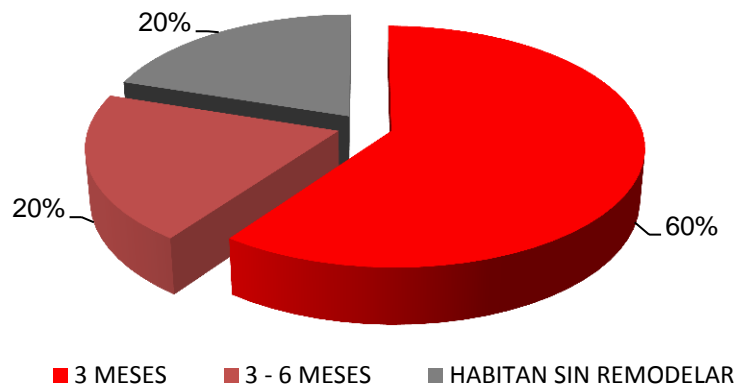
Mínimo ..... 6 Millones

Máximo..... 20 Millones

En la siguiente gráfica se expresan los tiempos en los cuales se realizan dichas adecuaciones, el porcentaje más significativo (60%) se encuentra en personas que realizan remodelaciones en máximo tres (3) meses después de la entrega de su vivienda, esto se debe a

la necesidad que tienen estos clientes de mudarse a su inmueble con el fin de no tener que asumir un doble gasto entre arriendo y cuota de su nuevo hogar; el 20% siguiente lo ocupan los propietarios que realizan las adecuaciones entre tres (3) y seis (6) meses, debido a la necesidad que tienen de esperar el desembolso del crédito (1 mes) para obtener una nueva fuente de financiación; por último se encuentran con un 20% los clientes que habitan el inmueble sin realizar alguna modificación debido a la no oportunidad evidente de financiamiento:

### PROMEDIO TIEMPO REMODELACIONES VIS



**Ilustración 30. Promedio inversión.**

#### *Cientes NO VIS.*

Son clientes Constructora Colpatria de rango medio y alto, es decir, estratos 4, 5 y 6. Propietarios cuya garantía ofrecida comercialmente y estipulada en el manual del usuario ha expirado y que requieren actividades de mantenimiento y remodelación. La investigación de mercados realizada a través de encuesta arrojó como resultado que son clientes con capacidad

adquisitiva; sin embargo una fuente de financiación les parece interesante, no realizan una segunda cotización y sobrepasa en nivel de importancia la calidad, servicio y personal capacitado por encima del factor precio. Por conocimiento técnico la compañía ha identificado unos tiempos estándares adecuados para realizar mantenimientos oportunos con el fin de prolongar el buen estado del inmueble, la estrategia está enfocada en ofrecer dichas actividades en los tiempos justos adelantándonos a las necesidades de los clientes, exponiendo la calidad de los materiales, el excelente servicio, la mano de obra altamente calificada, precios competitivos y conocimiento específico de cada uno de los proyectos en especial.

- *Especialización.*

Stern & Stalk, en su libro Ideas sobre estrategia afirman que “con doble experiencia, el tiempo dedicado al trabajo se debería reducir entre un 10% y 15%”. (2002, pág. 33) El proyecto Postgarantía contará con personal idóneo y especializado en cada una de las actividades, con el fin de garantizarle al cliente calidad en la realización del trabajo y producto final entregado.

La especialización brinda la posibilidad de enfocar a los funcionarios en labores concretas, adquiriendo mayor experiencia, optimizando recursos (material y tiempo) y perfeccionando día a día su proceso.

- *Proveedores (Calidad y Negociación central).*

Para la organización es fundamental contar con aliados que manejen altos estándares de calidad en cada uno de productos que se encuentren dentro de su portafolio.

Es de resalta la ventaja competitiva con la que cuenta la organización al tener una negociación central de proveedores, lo cual permite tener precios preferenciales y ofrecerle al cliente final los servicios a valores justos y competitivos.

Lo anterior, ratifica la esencialidad de la Calidad y el servicio en este gran proyecto.

- *Alianza Redmultibanca Colpatría.*

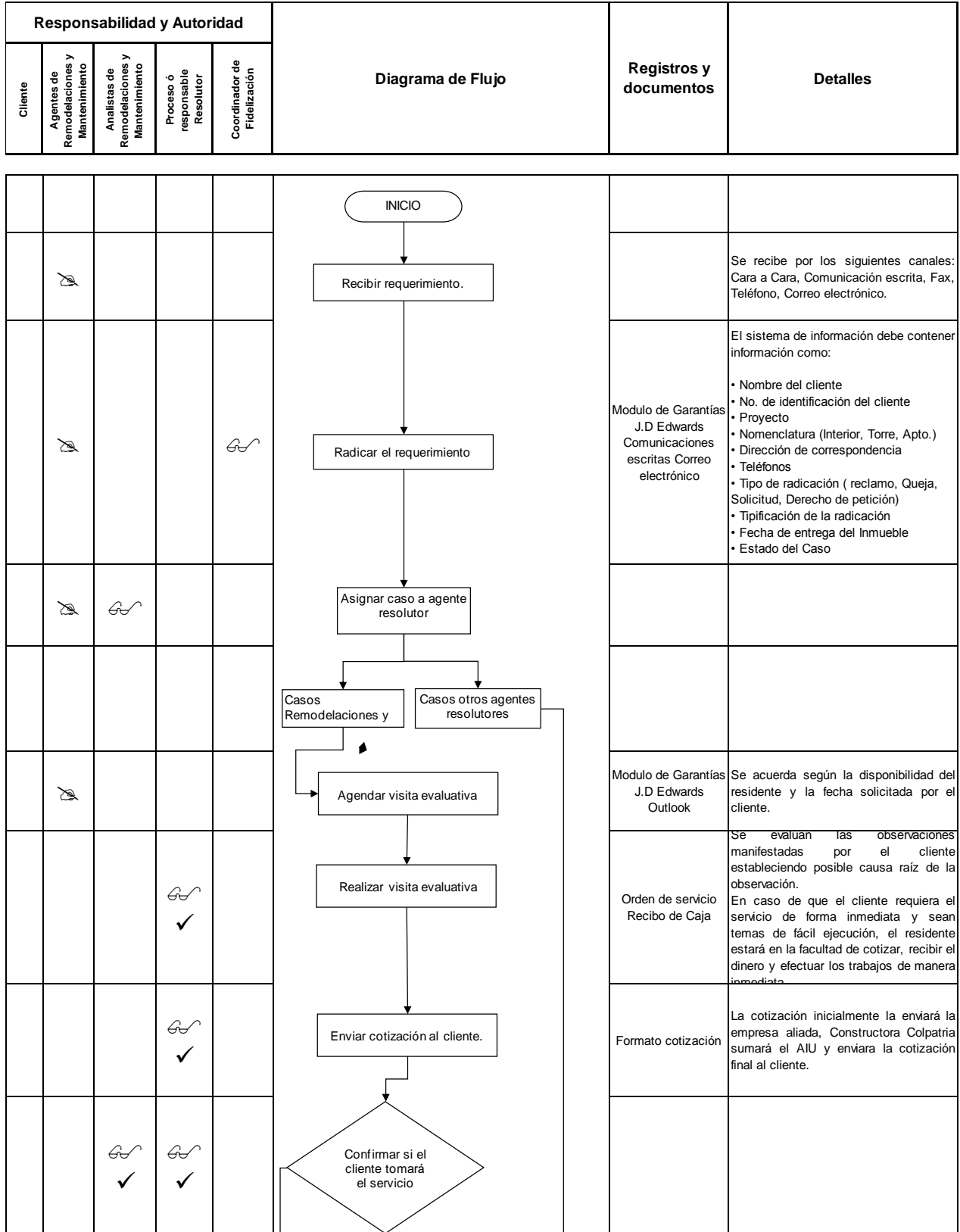
Se efectuara una alianza con la Redmultibanca Colpatría, con el fin de ofrecer posibilidades de financiación a los propietarios que así lo requieran.

En la negociación se establece que los clientes Constructora Colpatría son usuarios VIP, con atención personalizada y preferencial. Adicionalmente, tendrán acceso a la modalidad “Mejoras al hogar” con una tasa inferior a la de cualquier crédito convencional. Cabe aclarar que el desembolso se realizará de manera directa a la cuenta de Constructora Colpatría sin que afectar el procedimiento del crédito hipotecario (en caso que aplique).

- *Conocimiento específico del proyecto.*

La compañía cuenta con amplio y experto conocimiento en cada una de las unidades de vivienda y conjuntos residenciales, lo cual incluye planos (eléctricos, estructurales, hidráulicos, etc.), referencias de materiales instalados y procesos constructivos. Lo anterior, por ser edificaciones ejecutadas por la misma.

### 3.4. Flujograma





### 3.5. Contratos

La ejecución del proyecto Postgarantía requiere realizar dos contratos, uno será entre Constructora Colpatria y la empresa de ingenieros que realice la mano de obra, y el otro entre Constructora Colpatria y el cliente final que adquiere el servicio.

Por lo anterior, a continuación se describen los contratos a suscribir:

#### 1. Contrato entre Constructora Colpatria y la firma de Ingenieros (M.O).

Es de aclarar que para llevar a cabo esta labor la firma deberá registrarse dentro del sistema de proveedores de la compañía. Por lo cual, se les solicitará el diligenciamiento de un registro de proveedores con información básica de la empresa, este documento deberá ser radicado en la oficina principal anexando los documentos requeridos (Cámara de Comercio, fotocopia cedula de representante legal, certificación bancaria, dos referencias comerciales y el RUT).

Se realizará la revisión legal de la empresa por parte del Departamento Jurídico, verificando lista Clinton.

Jurídico expedirá el contrato para ser firmado y autenticado por la empresa de ingenieros, este contrato deberá abarcar los siguientes aspectos:

- Nombre y cedula de los representantes legales.
- Razón Social y NIT de cada una de las empresas.
- Servicio a prestar. Ejemplo: hidráulico, eléctrico, mampostería, remodelaciones en general, etc.

- Obligaciones del Contratista (firma Ingenieros). Ejemplo: EL CONTRATISTA se obliga a efectuar para todos los proyectos de Constructora Colpatria sus SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES PARA el diseño de redes hidraulicas.
- Propuesta presentada por la firma contratista, estipulando costos, porcentaje de comisión para la Constructora, tiempos de respuesta, entre otros.
- El Contrato no constituye contrato de trabajo del Contratista para el Contratante, ni de este para con los trabajadores que aquel utilice en el desempeño de sus trabajos.
- Obligaciones del Contratante (Constructora Colpatria).
- Tiempos de facturación y pagos.
- Causales de terminación del contrato.
- Garantías sobre las actividades efectuadas.
- Pólizas de cumplimiento.
- Acuerdo de confidencialidad.
- Informes a cruzar entre las partes.
- Proceso de solución de conflictos.
- Compromisos adquiridos por las partes.
- Responsabilidades económicas.
- Vigencia.
- Proceso de solución de conflictos.
- Sanciones e indemnizaciones.

## 2. Contrato entre Constructora Colpatria y el cliente final.

El documento en mención se suscribirá con el objeto de ratificar las condiciones de la negociación, garantizando al propietario la efectividad y eficiencia de las labores. Los aspectos que debe contener el contrato son los siguientes:

- Datos de Constructora Colpatria (Nombre y cedula del representante legal, Razón Social y NIT)
- Servicio a prestar y ubicación específica de las labores a realizar.
- Valor total del contrato.
- Tiempos de facturación y pagos.
- Garantías sobre las actividades efectuadas.
- Compromisos adquiridos por las partes.
- Responsabilidades económicas.
- Vigencia.

Existirán dos tipos de contrato:

- Clientes VIS. Debe especificar que el documento es totalmente independiente al contrato de compraventa y que dicho valor no sumara al valor de la vivienda.
- Clientes NO VIS. Debes especificar que las garantías establecidas por la compañía, acordes a la oferta comercial, y descritas en el Manual del Usuario ya expiraron.

Adicionalmente, que el cliente (contratante) manifiesta estar de acuerdo en asumir el valor convenido por las partes por concepto de remodelaciones y mantenimiento a su hogar.

### 3.6. Cronograma Implementación

Para la puesta en marcha del de Postgarantías se ha estimado un tiempo de 4 meses, en los cuales se realizara la implementación del proyecto. Ejecutando las actividades necesarias para un desarrollo óptimo, preparando los recursos organizacionales que se requieran, los cuales servirán como pilares para un progreso eficaz de toda la unidad.

La implementación y puesta en marcha de Postgarantías, estará a cargo de la Constructora Colpatria, y este cronograma servirá de base para su realización.

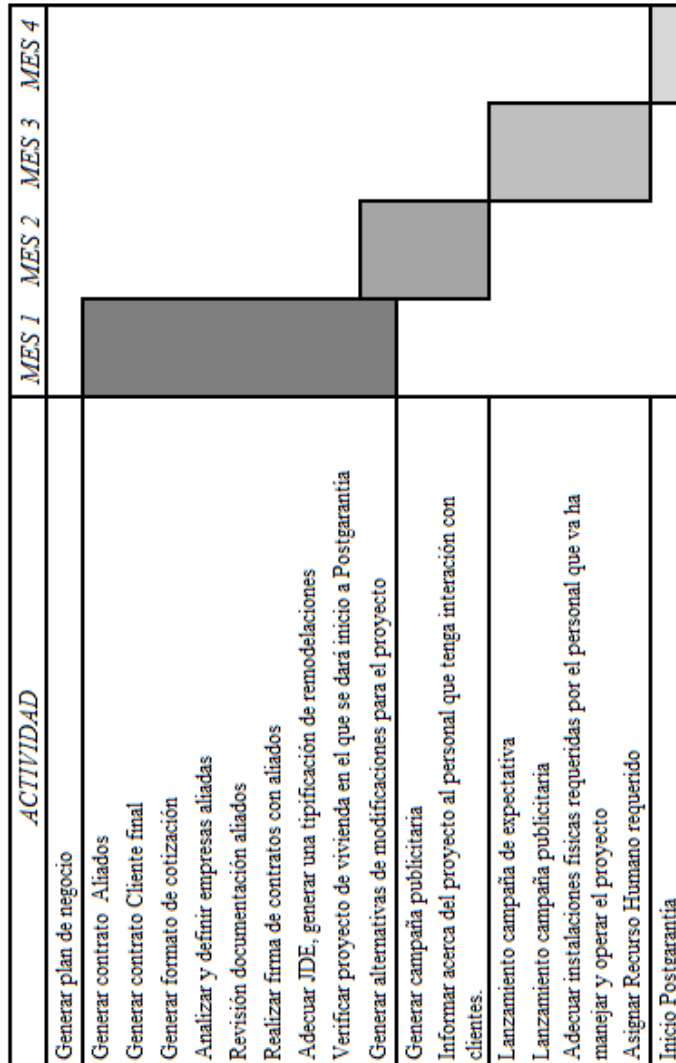


Ilustración 32. Cronograma implementación.

## 4. ANÁLISIS FINANCIERO

En este capítulo se identifican los diferentes factores que se requieren para la toma de decisiones, de acuerdo a modelo de negocio definido, posterior al análisis de cada una de las opciones.

Se detalla la inversión mínima que necesita el proyecto, en el cual se identifica los costos mensuales y/o anuales de la estrategia de mercadeo, además se realiza la proyección de ventas y los costos variables del proyecto de Postgarantías. En busca de calcular el punto de equilibrio, el estado de resultados y las razones financieras con el objetivo de conocer la viabilidad del plan a desarrollar.

### 4.1. Modelo de Negocio

La Constructora Colpatria tiene tres modos para realizar sus actividades, Inhouse, Outsourcing y Alianza. Para poder escoger cuál era la mejor opción para llevar a cabo este proyecto, se realizó un supuesto de remodelación de piso y mantenimiento de pintura para un apartamento estrato 5 con el fin de lograr realizar una comparación adecuada. De acuerdo a los hallazgos realizados en la investigación de mercados, se identificó que las actividades ejecutadas con mayor frecuencia por los propietarios corresponden a pintura y cambio de piso. Adicionalmente, se evidencia que dichos clientes consideran que el costo de las reparaciones y/o remodelaciones que requieren superan los 4 millones de pesos M/CTE.

#### 4.1.1. Inhouse

En este escenario como su nombre lo indica, la Constructora Colpatria realiza todas las labores, comercial; administrativa; operativas, postventas y negociación de proveedores e incurre en los costos y gastos que el proyecto requiera.

Precio de Venta: Con el propósito de identificar el precio indicado para los clientes, se solicitó a la Constructora Colpatria el costo de cada uno de los productos que se necesitan para remodelar y/o reparar un apartamento, teniendo en cuenta la mano de obra. Dado a que la compañía maneja una amplia cantidad de productos, los costos de los materiales a utilizar son bajos en comparación a los del mercado, para identificar el precio de venta se aumentó el 42%, para lograr competir dentro de un mercado de grandes superficies y trabajadores independientes y obtener la utilidad deseada.

Como se mencionó al inicio de este capítulo, se realizara un ejemplo u escenario con un proyecto de 5 millones de pesos, dado a que se identificó en la investigación de mercados que las personas gastan aproximadamente esa cantidad en sus reparaciones. En el siguiente cuadro se identificara con mayor claridad.

**Tabla 29. Escenario remodelación piso y muro (Inhome).**

CONCEPTO	VALOR TOTAL
COSTOS	\$ 3.947.624,82
PRECIO CLIENTE FINAL	\$ 5.605.627,25
AIU	42%

Costos Totales: Para el primer año del proyecto se identificaron diferentes tipos de costos que componen la totalidad. Los costos unitarios que se mencionaron anteriormente ((costo de materias primas + mano de obra)\* cantidad), por otro lado se encuentran los costos de personal, planta física y marketing.

Los costos del recurso humano que requiere el proyecto de Postgarantías – Inhouse se identifica en la siguiente tabla, en el cual se describe el sueldo, las primas legales y extralegales que brinda la compañía a sus funcionarios y los aportes para fiscales.

Es importante aclarar que el sueldo del Coordinador del Proyecto se compartirá, por partes iguales, con el proyecto de Fidelización de Cliente de la compañía. En la tabla se tiene en cuenta el 50% del sueldo.

**Tabla 30. Recurso humano (inhome).**

Cargo	SALARIO		APORTES PARA FISCALES		
	Sueldo	Auxilio de Transporte	SENA	ICBF	Caja de Compensacion
Coordinador de Fidelización	\$ 1.500.000,00		\$ 30.000,00	\$ 45.000,00	\$ 60.000,00
Auditor Postgarantias	\$ 1.500.000,00		\$ 30.000,00	\$ 45.000,00	\$ 60.000,00
Analista de Postgarantia	\$ 1.500.000,00		\$ 30.000,00	\$ 45.000,00	\$ 60.000,00
Asesor Postgarantias	\$ 850.000,00	\$ 63.600,00	\$ 17.000,00	\$ 25.500,00	\$ 34.000,00
Oficial de Obra	\$ 1.200.000,00		\$ 24.000,00	\$ 36.000,00	\$ 48.000,00
Auxiliar de Obra	\$ 800.000,00	\$ 63.600,00	\$ 16.000,00	\$ 24.000,00	\$ 32.000,00
<b>TOTAL POR DEPTO</b>	<b>\$ 7.350.000,00</b>	<b>\$ 127.200,00</b>	<b>\$ 147.000,00</b>	<b>\$ 220.500,00</b>	<b>\$ 294.000,00</b>

CARGAS PRESTACIONALES				SEGURIDAD SOCIAL	
Cesantias	Prima de Servicios	Vacaciones	Interese sobre Cesantias	Salud	Pension
\$ 124.950,00	\$ 124.950,00	\$ 62.550,00	\$ 15.000,00	\$ 127.500,00	\$ 180.000,00
\$ 124.950,00	\$ 124.950,00	\$ 62.550,00	\$ 15.000,00	\$ 127.500,00	\$ 180.000,00
\$ 124.950,00	\$ 124.950,00	\$ 62.550,00	\$ 15.000,00	\$ 127.500,00	\$ 180.000,00
\$ 70.805,00	\$ 70.805,00	\$ 35.445,00	\$ 8.500,00	\$ 72.250,00	\$ 102.000,00
\$ 99.960,00	\$ 99.960,00	\$ 50.040,00	\$ 12.000,00	\$ 102.000,00	\$ 144.000,00
\$ 66.640,00	\$ 66.640,00	\$ 33.360,00	\$ 8.000,00	\$ 68.000,00	\$ 96.000,00
<b>\$ 612.255,00</b>	<b>\$ 612.255,00</b>	<b>\$ 306.495,00</b>	<b>\$ 73.500,00</b>	<b>\$ 624.750,00</b>	<b>\$ 882.000,00</b>

<b>CARGAS EXTRALEGALES</b>		<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>
<b>Prima Extralegal</b>	<b>Prima de Vacaciones</b>		
\$ 124.950,00	\$ 62.550,00	\$ 2.457.450,00	\$ 29.489.400,00
\$ 124.950,00	\$ 62.550,00	\$ 2.457.450,00	\$ 29.489.400,00
\$ 124.950,00	\$ 62.550,00	\$ 2.457.450,00	\$ 29.489.400,00
\$ 70.805,00	\$ 35.445,00	\$ 1.456.155,00	\$ 17.473.860,00
\$ 99.960,00	\$ 50.040,00	\$ 1.965.960,00	\$ 23.591.520,00
\$ 66.640,00	\$ 33.360,00	\$ 1.374.240,00	\$ 16.490.880,00
<b>\$ 612.255,00</b>	<b>\$ 306.495,00</b>	<b>\$ 7.372.350,00</b>	<b>\$ 146.024.460,00</b>

Los costos de la planta física requerida para el equipo de trabajo se calcularon mensualmente como se evidencia en la siguiente tabla.

**Tabla 31. Planta física (inhome).**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO EN DOLARES</b>	<b>PRECIO EN PESOS</b>	<b>TRM Referencia</b>
Equipo de Escritorio	\$ 765,00	\$ 1.476.450,00	\$ 1.930,00
Licencia Office Estándar	\$ 138,14	\$ 309.268,00	
Teléfono Acatel	\$ 292,64	\$ 564.795,00	
Licencia Agente (Alcatel)	\$ 595,77	\$ 1.149.836,00	
Servicio de Instalación	\$ 55,77	\$ 188.561,00	
Instalación de Puntos de Conectividad	\$ 97,70	\$ 233.000,00	
Diadema		\$ 100.000,00	
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 4.021.910,00</b>	

<b>PERSONAL</b>	<b>PRECIO</b>
Coordinador de Fidelización	\$ 4.021.910,13
Auditor de Postgarantías	\$ 1.785.717,83
Analista de Postgarantías	\$ 4.021.910,13
Asesor de Postgarantías	\$ 4.021.910,13
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 13.851.448,22</b>
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$ 1.154.287,35</b>

Los costos de mercadeo que se necesitan para que el cliente conozca del servicio son calculados anualmente y dividido por doce, con el propósito de amortizar esa carga de una mejor forma. En la siguiente tabla se identifican claramente.

**Tabla 32. Costos mercadeo (inhome).**

Concepto	Detalle	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
Marketing	Publicidad Impresa	\$ 54	140000	\$ 7.500.000
	Mail Marking		15000	\$ 250.000
	Carpa Publicitaria	\$ 350.000,00	1	\$ 350.000
	Pendones y Portapendon	\$ 40.000,00	4	\$ 160.000
	Mesas	\$ 250.000,00	2	\$ 500.000
	Sillas	\$ 60.000,00	6	\$ 360.000
	Estantería	\$ 200.000,00	2	\$ 400.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 9.520.000</b>

Punto de Equilibrio: Este se calcula con el objetivo de realizar un proyecto autosostenible, además de eso es importante para la toma de decisión. En este escenario para lograr el punto de equilibrio mensual, es necesario obtener ingresos de \$ 47.012.625, vendiendo ocho proyectos con un precio de venta de \$ 5.605.627 de pesos cada uno.

**Tabla 33. Punto equilibrio (inhome).**

RESULTADO EJECICIO									
COSTOS					INGRESOS			ANALISIS	
FIJOS	VARIABLES	PLANTA FISICA	MARKETING	TOTAL	PRECIO VENTA	CANTIDAD	INGRESOS TOTALES	PUNTO DE EQUILIBRIO	INVERSION INICIAL
\$ 12.168.705,00	\$ 33.610.299,25	\$ 1.154.287,35	\$ 79.333,33	\$ 47.012.624,93	\$ 5.605.627,25	8,51	\$ 47.703.887,90	\$ -	\$ 14.116.325,69

#### 4.1.2. Alianza Estratégica (EASY).

En este escenario la Constructora solo realizara las labores administrativas y comerciales, la empresa Easy efectuará toda labor operativa y negociación de proveedores.

Precio de venta: Dado a que es una alianza con una compañía que provee materiales para construcción, remodelación y reparaciones de todo tipo de inmueble, la negociación del costo de los materiales es muy mínima. Se solicitó a la empresa Easy una cotización de cada uno de los productos que se requiere para realizar una remodelación y reparación de un inmueble,

dichos costos son similares a los que se encuentran en sus almacenes. La negociación con esta empresa aumentar el 10% en solo algunos materiales sobre el valor, lo cual sería la utilidad para la Constructora Colpatria, en otras palabras, sobre cada venta que realice la Constructora en Muebles de Cocina, Muebles de Baño, Sanitarios, lavamanos y grifería, accesorios para baños, Piso laminado, Piso cerámico, Porcelanato, Enchape para baños y cocinas Easy le entregara 10% del total a la compañía. Como ejemplo se muestra el siguiente cuadro:

**Tabla 34. Escenario remodelación piso y muro (alianza).**

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
COSTOS	\$ 12.758.503
PRECIO CLIENTE FINAL	\$ 13.479.162
AIU	10%
UTILIDAD	\$ 720.659

Costos Totales: De la misma forma que en el escenario inhouse, para el primer año del proyecto se identificaron diferentes tipos de costos que componen la totalidad. Los costos unitarios que se mencionaron anteriormente que son cubiertos por la empresa Easy, pero que se tiene en cuenta dado a que la empresa realizará las labores comerciales, entre esas la facturación, por otro lado se encuentran los costos de personal, planta física y marketing.

Los costos como en cada uno de los escenarios se identifican en la siguiente tabla, en la cual se describen el sueldo, las primas legales y extralegales que brinda la compañía a sus funcionarios y los aportes para fiscales.

Es importante aclarar que el sueldo del Coordinador del Proyecto se compartirá, por partes iguales, con el proyecto de Fidelización de Cliente de la compañía. En la tabla se tiene en cuenta el 50% del sueldo.

Tabla 35. Recurso humano (alianza).

Cargo	SALARIO		APORTES PARA FISCALES		
	Sueldo	Auxilio de Transporte	SENA	ICBF	Caja de Compensacion
Coordinador de Fidelización	\$ 1.500.000		\$ 30.000	\$ 45.000	\$ 60.000
Auditor Postgarantias	\$ 2.500.000		\$ 50.000	\$ 75.000	\$ 100.000
Analista de Postgarantia	\$ 1.500.000		\$ 30.000	\$ 45.000	\$ 60.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.500.000</b>		<b>\$ 110.000</b>	<b>\$ 165.000</b>	<b>\$ 220.000</b>

CARGAS PRESTACIONALES				SEGURIDAD SOCIAL	
Cesantias	Prima de Servicios	Vacaciones	Interese sobre Cesantias	Salud	Pension
\$ 124.950	\$ 124.950	\$ 62.550	\$ 15.000	\$ 127.500	\$ 180.000
\$ 208.250	\$ 208.250	\$ 104.250	\$ 25.000	\$ 212.500	\$ 300.000
\$ 124.950	\$ 124.950	\$ 62.550	\$ 15.000	\$ 127.500	\$ 180.000
<b>\$ 458.150</b>	<b>\$ 458.150</b>	<b>\$ 229.350</b>	<b>\$ 55.000</b>	<b>\$ 467.500</b>	<b>\$ 660.000</b>

CARGAS EXTRALEGALES		TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Prima Extralegal	Prima de Vacaciones		
\$ 124.950	\$ 62.550	\$ 2.457.450	\$ 29.489.400
\$ 208.250	\$ 104.250	\$ 4.095.750	\$ 49.149.000
\$ 124.950	\$ 62.550	\$ 2.457.450	\$ 29.489.400
<b>\$ 458.150</b>	<b>\$ 229.350</b>	<b>\$ 9.010.650</b>	<b>\$ 108.127.800</b>

Los costos de la planta física son:

Tabla 36. Costo planta física.

PERSONAL	PRECIO
Coordinador de Fidelizacion	\$ 4.021.910
Auditor Postgarantias	\$ 1.785.718
Analista de Postgarantias	\$ 4.021.910
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.829.538</b>

El costo de mercadeo es el mismo, dado a que la Constructora Colpatria realiza la labor comercial, esta debe hacer conocer el servicio que se presta. De igual forma se identifica el cuadro de mercadeo para tener claridad.

**Tabla 37. Costo de mercadeo.**

Concepto	Detalle	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
Marketing	Publicidad Impresa	\$ 54	140000	\$ 7.500.000
	Mail Marking		15000	\$ 250.000
	Carpa Publicitaria	\$ 350.000,00	1	\$ 350.000
	Pendones y Portapendon	\$ 40.000,00	4	\$ 160.000
	Mesas	\$ 250.000,00	2	\$ 500.000
	Sillas	\$ 60.000,00	6	\$ 360.000
	Estantería	\$ 200.000,00	2	\$ 400.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 9.520.000</b>

Punto de Equilibrio: El punto de equilibrio para el escenario de alianza es indispensable, dado que muestra la cantidad de ingresos necesarios para que el proyecto sea autosostenible o no genere pérdidas.

**Tabla 38. Punto de equilibrio.**

PUNTO DE EQUILIBRIO										
COSTOS						INGRESOS			INGRESOS - COSTOS	
FIJOS	VARIABLES		PLANTA FISICA	MARKETING	DOTACION	TOTAL	PRECIO VENTA	CANTIDAD		INGRESOS TOTALES
	\$	2.301.906.768								
\$ 108.127.800	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	\$ 9.828.538	\$ 9.520.000	\$ 2.545.956	\$ 2.431.929.062	\$ 13.479.162	180	\$ 2.431.929.062	\$ 0
	\$	12.758.503								

#### 4.1.3. Outsourcing

El Outsourcing es una estrategia en la que se delega a una empresa especializada algunas actividades. Se realizó un escenario en el cual Constructora Colpatria efectuará toda la labor comercial, administrativa y negociación de proveedores, y se sub contrataran a compañías de ingeniería y arquitectura, especializadas en mejoras al hogar, realizará la parte operativa, es decir, estas efectuarán la contratación de personal de obra, seguimiento, control, auditoria, entrega del trabajo y postventas en caso de ser requerido.

La elección de las compañías se realizará teniendo en cuenta los siguientes ítems:

Calidad del servicio.

Calidad de los insumos utilizados.

Clientes importantes.

Tiempo en el mercado.

Capacidad para soportar el crecimiento de la operación.

Las empresas continuarán con el contrato siempre y cuando obtengan una alta calificación por parte del cliente en las encuestas de satisfacción, cumplan con los tiempos establecidos para la ejecución de los trabajos y sus precios sean competitivos.

El precio al cliente corresponde a pintura, dos millones siete mil treinta y tres mil pesos M/CTE (\$2.007.033.00), y cambio a piso de madera por dos millones novecientos diez mil seiscientos cuarenta y nueve pesos M/CTE (\$2.910.649.00), lo cual corresponde a un valor total de cuatro millones novecientos diecisiete mil seiscientos ochenta y tres pesos M/CTE (\$4.917.683.00). Siendo cuatro millones noventa y ocho mil sesenta y nueve pesos M/CTE(\$4.098.079.00) el costos para la compañía, equivalente a materiales y mano de obra calificada; es importante resaltar que el Outsourcing realizará la operación y gestionará ante la Constructora el cobro correspondiente a las actividades efectuadas en cada proyecto de remodelaciones, adecuaciones o mantenimiento. El porcentaje de AIU para la organización corresponde a un 20% sobre el total de los costos. Para una mayor claridad, se resumirá la descripción en el siguiente el cuadro:

**Tabla 39. Escenario remodelación piso y muro (outsourcing).**

CONCEPTO	VALOR TOTAL
COSTOS	\$ 4.098.069
PRECIO CLIENTE FINAL	\$ 4.917.683
AIU	20%

Se efectuó un ejercicio financiero con el fin de identificar el punto de equilibrio anual para que el proyecto sea autosostenible.

A continuación se relacionan los costos:

Personal: Durante el primer año del proyecto se contrata una asesor de Postgarantía, enfocado en efectuar la labor comercial del servicio, será el único costos de personal con el que contará e proyecto inicialmente. Cabe aclarar que la iniciativa de negocio dependerá y será coordinado directamente por la Gerencia de Servicio al Cliente, quien apoyará con la gestión administrativa sin ningún costo adicional para este centro de costos, ya que cuenta con la capacidad instalada requerida.

En el siguiente cuadro se relacionan los costos del Asesor de Postgarantía:

**Tabla 40. Recurso Humano (outsourcing).**

Cargo	SALARIO		APORTES PARA FISCALES		
	Sueldo	Auxilio de Transporte	SENA	ICBF	Caja de Compensación
Asesor de Postgarantía	\$ 850.000,00	\$ 63.600,00	\$ 17.000,00	\$ 25.500,00	\$ 34.000,00

CARGAS PRESTACIONALES				SEGURIDAD SOCIAL	
Cesantías	Prima de Servicios	Vacaciones	Interese sobre Cesantías	Salud	Pensión
\$ 70.805,00	\$ 70.805,00	\$ 35.445,00	\$ 8.500,00	\$ 72.250,00	\$ 102.000,00

CARGAS EXTRALEGALES		TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Prima Extralegal	Prima de Vacaciones		
\$ 70.805,00	\$ 35.445,00	\$ 1.456.155,00	\$ 17.473.860,00

Por concepto del Analista de Postgarantía la compañía ve reflejado un egreso mensual correspondiente a un millón cuatrocientos cincuenta y siete mil ciento cincuenta y cinco pesos M/CTE (\$1.456.155.00), y anualmente un valor total de diecisiete millones cuatrocientos setenta y tres mil ochocientos sesenta mil pesos M/CTE (\$17.473.860.00).

Marketing. Este concepto hace referencia a la inversión anual que realizará la compañía con fines promocionales y comerciales. En el siguiente cuadro se detalla el valor de dicha inversión:

**Tabla 41. Costo marketing (outsourcing).**

Concepto	Detalle	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
Marketing	Publicidad Impresa	\$ 54	140000	\$ 7.500.000
	Mail Marking		15000	\$ 250.000
	Carpa Publicitaria	\$ 350.000,00	1	\$ 350.000
	Pendones y Portapendon	\$ 40.000,00	4	\$ 160.000
	Mesas	\$ 250.000,00	2	\$ 500.000
	Sillas	\$ 60.000,00	6	\$ 360.000
	Estantería	\$ 200.000,00	2	\$ 400.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 9.520.000</b>

Planta y equipo. Este concepto hace referencia a las herramientas tecnológicas requeridas por el Analista de Postgarantía para realizar de manera eficiente su labor.

**Tabla 42. Planta y equipo (outsourcing).**

Producto	Precio Dolares	Precio Pesos	TRM Referencia
Equipo de Escritorio	\$ 765,00	\$ 1.476.450	\$ 1.930,00
Licencia Office Estándar	\$ 138,14	\$ 309.268	
Telefono Acatel	\$ 292,64	\$ 564.795	
Licencia de Agente (Acatel)	\$ 595,77	\$ 1.149.836	
Servicio de Instalacion	\$ 97,70	\$ 188.561	
Intalacion de puntos de conectividad		\$ 233.000	
Diadema		\$ 100.000	
<b>Total</b>		<b>\$ 4.021.910</b>	

#### 4.1.4. Toma de decisión

En el siguiente cuadro se detallan los factores más relevantes para la toma de decisión de acuerdo a los criterios con mayor grado de importancia para la compañía, el peso correspondiente en orden de importancia y la calificación asignada para cada opción:

**Tabla 43. Factores más relevantes modelo de negocio Postgarantía.**

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN					
		OUTSOURCING		INHOME		ALIANZA (EASY)	
		CALIF.	TOTAL	CALIF.	TOTAL	CALIF.	TOTAL
Utilidad (escenario)	15	3	45	2	30	1	15
Fidelización Clientes	15	2	30	3	45	1	15
Punto de Equilibrio	10	3	30	2	20	1	10
Aumentar Good Will	10	2	20	3	30	1	10
Especialización M.O.	10	3	30	1	10	2	20
Carga Operativa	10	2	20	1	10	3	30
Precio Percibido Por El Cliente Final	8	2	16	3	24	1	8
Know How	7	2	14	3	21	1	7
Costo Postventas	5	3	15	1	5	2	10
Capital inicial	5	3	15	1	5	3	15
Riesgo de Inversión	5	3	15	1	5	3	15
	<b>100</b>		<b>250</b>		<b>205</b>		<b>155</b>

Para mejor comprensión del cuadro, se describen los conceptos evaluados:

- *Utilidad* (escenario). Hace referencia a la utilidad que se obtiene por cada remodelación total realizada a un apartamento.
- *Fidelización de clientes*. Corresponde a la percepción positiva que tiene el cliente referente a la marca Constructora Colpatria, buscando una recompra y/o se referencie a la compañía como opción de remodelación y lo más importante como opción para compra de inmuebles nuevos.
- *Punto de equilibrio*. Qué cantidad de proyectos y dinero tiene que percibir el proyecto (ingresar) para llegar a utilidad cero, recuperando la inversión total.
- *Aumentar Good Will*. Que los clientes reconozca a Constructora Colpatria como una organización seria, comprometida, experta y confiable.
- *Especialización Mano de Obra*. Tiempo de experiencia de todo el equipo de trabajo conformado para ejecutar las labores de remodelación y reparación.
- *Carga Operativa*. Esfuerzo requerido por parte de la organización para manejar personal de obra, coordinar, controlar y auditar las labores efectuadas.
- *Precio Percibido Por El Cliente Final*. Que tan alto es el precio final para el cliente.
- *Know How*. Saber hacer.
- *Costo Postventas*. Que tan costoso es para la organización incurrir en gastos de postventas en caso de ser requerido por los clientes.
- *Capital inicial*. Que tan alta es la inversión inicial que asumirá la compañía para poner en marcha el proyecto.

*Riesgo de la inversión.* Que tanto capital perdería la organización en caso de no ser exitoso el proyecto.

A continuación se indica los registros contables del modelo Outsourcing, el cual fue escogido como la mejor opción para el desarrollo del proyecto Postgarantías. Luego se evidenciaran los indicadores con los cuales se evalúa la viabilidad financiera del mismo. Para poder realizar una proyección de los ingresos para los primeros 5 años, se tomó como indicador el crecimiento en unidades de vivienda realizado por la Constructora Colpatria. En la siguiente tabla se muestra la evolución durante los últimos 6 años, una variación porcentual y un crecimiento promedio durante este periodo. Además se indica el bueno comportamiento que mantuvo la compañía, a pesar de la recesión económica mundial de los años 2007 – 2008. Y la recuperación logro en el 2010.

**Tabla 44. Crecimiento de acuerdo al modelo outsourcing.**

<b>Crecimiento</b>		
<b>Año</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Variación Porcentual</b>
2004	2.079	15,44%
2005	2.400	-9,38%
2006	2.175	-47,63%
2007	1.139	4,65%
2008	1.192	0,84%
2009	1.202	80,20%
2010	2.166	
<b>Total</b>	<b>13.345</b>	
<b>Promedio</b>		<b>7,35%</b>

Ahora para poder realizar la proyección de los egresos se tuvo en cuenta la inflación del año 2010 y la meta que el gobierno estableció, y que está logrando para el 2011. Este

indicador se encuentra en un 4%, con el cual se afectaran las cuentas de personal los costos variables.

En los siguientes subcapítulos se podrá identificar el Presupuesto, Costos del Plan de Mercadeo, la Proyección de Ventas del Primer año, el Flujo de Caja Libre Operacional en 3 escenarios, el Balance General, el Estado de Resultados, y los indicadores financieros del proyecto, en los cuales se registran la evolución y la factibilidad del plan.

#### 4.2. Presupuesto

Para poder iniciar el proyecto de Postgarantías de la Constructora Colpatría se requiere una inversión de \$ 33.561.726, los cuales se distribuirán en el recurso humano, tecnológico y marketing para que el servicio pueda desarrollarse adecuadamente durante el primer año de ejecución. Es importante resaltar que el rubro más alto para invertir es de \$ 17.473.860 el cual pertenece al pago de un Asesor de Postgarantías.

**Tabla 45. Presupuesto requerido.**

Concepto	Detalle	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
Planta Fisica	Equipo de Escritorio	\$ 1.476.450,00	1	\$ 1.476.450,00
	Licencia Office Estándar	\$ 309.267,83	1	\$ 309.267,83
	Telefono Acatel	\$ 564.795,20	1	\$ 564.795,20
	Licencia de Agente (Acatel)	\$ 1.149.836,10	1	\$ 1.149.836,10
	Servicio de Instalacion	\$ 188.561,00	1	\$ 188.561,00
	Intalacion de puntos de conectividad	\$ 233.000,00	1	\$ 233.000,00
	Diadema	\$ 100.000,00	1	\$ 100.000,00
Recurso Humano	Asesor Postgarantias	\$ 17.473.860,00	1	\$ 17.473.860,00
Dotacion	Chaqueta Constructora Colpatría	\$ 116.000,00	3	\$ 348.000,00
	Oberoles Constructora Colpatría	\$ 100.744,55	8	\$ 805.956,40
	Sastre Costructora Colpatría	\$ 261.000,00	2	\$ 522.000,00
	Par Botas Brahma	\$ 290.000,00	3	\$ 870.000,00
Marketing	Publicidad Impresa	\$ 54	140000	\$ 7.500.000
	Mail Marking		15000	\$ 250.000
	Carpa Publicitaria	\$ 350.000,00	1	\$ 350.000
	Pendones y Portapendon	\$ 40.000,00	4	\$ 160.000
	Mesas	\$ 250.000,00	2	\$ 500.000
	Sillas	\$ 60.000,00	6	\$ 360.000
	Estanteria	\$ 200.000,00	2	\$ 400.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 33.561.726,53</b>

### 4.3. Capital Social

Este proyecto se expondrá a las directivas de la empresa, con el fin de buscar el apoyo financiero y administrativo. Los recursos para lograr financiar el proyecto son de Postgarantía \$33.561. 727. Estos vienen directamente de la Constructora Colpatria S.A. los cuáles serán designados a la gerencia de servicio al cliente, con el propósito de hacer su adecuada administración.

La apertura del presupuesto no demanda utilidades para generar dividendos. Al aprobar y asignar los recursos, la directiva es recurrente en recordar que el proyecto es financiado una sola vez, el cual debe ser auto sostenible y sus utilidades se re invertirán en el mismo.

### 4.4. Proyección de Venta

Durante los próximos 3 subcapítulos se tendrán en cuenta 3 escenarios, (pesimista, optimista y normal) en los cuales se evidenciaran los ingresos, costos y el flujo de caja libre operativo de cada uno de esto. Esto con el propósito de entregar a la compañía los insumos necesarios para realizar el plan de acción financiero, dependiendo del comportamiento del mercado.

Al realizar la proyección de ventas se debe tener en cuenta factores que lleven a cuantificar los clientes que se pueden captar y así poder conocer el flujo de efectivo entraría al proyecto, con el fin de trazar estrategias para mejorar o mantener los ingresos. Para el programa de Postgarantías se tendrá como base el Plan de Mercadeo, la respuesta que el mercado tendría en la publicidad realizada y las temporadas en las que aumentarían las ventas.

Como se describe en el capítulo del Plan de Mercadeo los canales más importantes para promocionar los servicios ofrecidos son la publicidad impresa y el mailmarketing, teniendo en cuenta que se cuenta con la base de datos de los clientes de la Constructora Colpatria.

- Escenario Normal: Según estudios realizados por la agencia de publicidad Júpiter Communications, cuando las empresas utilizan publicidad impresa, por ejemplo volantes, la respuesta que el mercado de remodelaciones y/o mantenimiento de inmuebles es del 1% . En el caso del mailmarketing, se puede esperar el 5% de respuesta. En promedio se tendría un 3% de respuesta, de este porcentaje de respuesta se espera que compre el 1%.

Por ejemplo, en el mes de enero, el programa Postgarantías enviara 17.500 volantes y 1.700 mails, en total se enviaran 19.200 piezas publicitarias, según lo descrito anteriormente, se espera que 507 personas contacten a la Constructora para averiguar por el proyecto y 5 contraten el servicios de remodelaciones.

Ahora luego de analizar las ventas estimadas de ARKIURBANA, se evidencia que en el mercado existen temporadas en las cuales se esperan que aumenten las ventas.

Por ejemplo: se evidencia ampliamente que las personas en los meses de junio, julio y agosto tienden a remodelar su vivienda.

En la tabla que viene a continuación se describen los clientes esperados, el precio, el costo del mercadeo y los costos variables cada una de las variables se calcula mensualmente para el primer año.

**Tabla 46. Proyecciones de ventas (normal).**

PROYECCION DE VENTAS														
CONCEPTO	CANTIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	AÑO
Materiales Enviados		19.200	9.000	9.000	9.000	11.000	19.500	19.200	18.500	9.000	9.200	16.400	6.000	155.000
Respuesta Esperada	3%	507	238	238	238	291	515	507	489	238	243	433	159	4.095
Compra Esperada	1%	5	2	2	2	3	5	5	5	2	2	4	2	41
Precio de Venta	\$ 4.917.683	\$ 24.943.941	\$ 11.692.472	\$ 11.692.472	\$ 11.692.472	\$ 14.290.800	\$ 25.333.690	\$ 24.943.941	\$ 24.034.527	\$ 11.692.472	\$ 11.952.305	\$ 21.306.283	\$ 7.794.982	\$ 201.370.359
Costo de Venta	\$ 4.098.069	\$ 20.786.618	\$ 9.743.727	\$ 9.743.727	\$ 9.743.727	\$ 11.909.000	\$ 21.111.409	\$ 20.786.618	\$ 20.028.772	\$ 9.743.727	\$ 9.960.254	\$ 17.755.236	\$ 6.495.818	\$ 167.808.633

- Escenario Optimista: En este se mostrara unas ventas teniendo como porcentaje de respuesta un 3% y de este compren el 2%, esto quiere decir que se esperarí, en un escenario

optimista el doble de los ingresos del anterior escenario. En la tabla que sigue a continuación se describe mes a mes:

**Tabla 47. Proyecciones de ventas (optimista).**

PROYECCION DE VENTAS														
CONCEPTO	CANTIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	AÑO
Materiales Enviados		19.200	9.000	9.000	9.000	11.000	19.500	19.200	18.500	9.000	9.200	16.400	6.000	155.000
Respuesta Esperada	3%	507	238	238	238	291	515	507	489	238	243	433	159	4.095
Compra Esperada	2%	10	5	5	5	6	10	10	10	5	5	9	3	41
Precio de Venta	\$ 4.917.683	\$ 49.887.883	\$ 23.384.945	\$ 23.384.945	\$ 23.384.945	\$ 28.581.599	\$ 50.667.381	\$ 49.887.883	\$ 48.069.053	\$ 23.384.945	\$ 23.904.610	\$ 42.612.566	\$ 15.589.963	\$ 402.740.718
Costo de Venta	\$ 4.098.069	\$ 41.573.235	\$ 19.487.454	\$ 19.487.454	\$ 19.487.454	\$ 23.817.999	\$ 42.222.817	\$ 41.573.235	\$ 40.057.545	\$ 19.487.454	\$ 19.920.509	\$ 35.510.472	\$ 12.991.636	\$ 335.617.265

- Escenario Pesimista: El cálculo para realizar este escenario que solo el 1% en promedio respondiera al plan del mercadeo, y de este porcentaje solo el 0,5% contratara el servicio de remodelaciones y/o relaciones. A continuación se detalla cada los ingresos mensuales y los costos de ventas.

**Tabla 48. Proyecciones de ventas (pesimista).**

PROYECCION DE VENTAS														
CONCEPTO	CANTIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	AÑO
Materiales Enviados		19.200	9.000	9.000	9.000	11.000	19.500	19.200	18.500	9.000	9.200	16.400	6.000	155.000
Respuesta Esperada	1%	192	90	90	90	110	195	192	185	90	92	164	60	4.095
Compra Esperada	0,5%	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	41
Precio de Venta	\$ 4.917.683	\$ 4.720.976	\$ 2.212.957	\$ 2.212.957	\$ 2.212.957	\$ 2.704.726	\$ 4.794.741	\$ 4.720.976	\$ 4.548.857	\$ 2.212.957	\$ 2.262.134	\$ 4.032.500	\$ 1.475.305	\$ 38.112.045
Costo de Venta	\$ 4.098.069	\$ 3.934.147	\$ 1.844.131	\$ 1.844.131	\$ 1.844.131	\$ 2.253.938	\$ 3.995.618	\$ 3.934.147	\$ 3.790.714	\$ 1.844.131	\$ 1.885.112	\$ 3.360.417	\$ 1.229.421	\$ 31.760.037

#### 4.5. Proyección de Costos

Ahora se evidencia, en cada uno de los escenarios los costos en los que incurrirá el proyecto durante el primer año mes a mes. Es importante tener en cuenta, que lo único que cambia en cada escenario son los costos variables, dado a que los costos de personal, y marketing no están sujetos ningún factor cambiante.

Según la legislación laboral colombiana, la dotación debe realizarse cuatro veces al año, específicamente en los meses de abril, agosto y diciembre, con el propósito de cumplir a cabalidad el desempeño de sus funciones.

Es importante anotar que la Constructora Colpatria entrega a sus colaboradores dos sastres y tres camisas como dotación de trabajo, en la proyección de costos se ha determinado registrar el valor total de la dotación al inicio del proyecto, teniendo en cuenta que estos se adquieren y se entregan a cada trabajador, para su uso y administración al inicio de cada año.

- Escenario Normal

**Tabla 49. Proyección de costos escenario normal.**

		TABLA DE COSTOS TOTALES MENSUALMENTE													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	AÑO	
EGRESOS	Pago licencia	309.268												309.268	
	Pago equipo de computo	1.476.450												1.476.450	
	Pago telefono	564.795												564.795	
	Pago licencia Alcatel	1.149.836												1.149.836	
	Pago Servicio de Instalacion	188.561												188.561	
	Pago instalacion de Puntos	233.000												233.000	
	Pago Diadema	100.000												100.000	
															-
	Pagos de nómina	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	17.473.860
	Dotación	2.545.956													2.545.956
	Pago marketing	2.655.833	445.238	445.238	445.238	552.381	1.050.833	965.833	954.167	445.238	448.571	826.905	284.524	9.520.000	
	Costos Variables	20.786.618	9.743.727	9.743.727	9.743.727	11.909.000	21.111.409	20.786.618	20.028.772	9.743.727	9.960.254	17.755.236	6.495.818	167.808.633	
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>31.466.472</b>	<b>11.645.120</b>	<b>11.645.120</b>	<b>11.645.120</b>	<b>13.917.536</b>	<b>23.618.397</b>	<b>23.208.606</b>	<b>22.439.094</b>	<b>11.645.120</b>	<b>11.864.981</b>	<b>20.038.296</b>	<b>8.236.497</b>	<b>201.370.359</b>		

- Escenario Optimista

**Tabla 50. Proyección de costos escenario optimista.**

		TABLA DE COSTOS TOTALES MENSUALES													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	AÑO	
EGRESOS	Pago licencia	25.772	309.268											309.268	
	Pago equipo de compu	123.038	1.476.450											1.476.450	
	Pago telefono	47.066	564.795											564.795	
	Pago licencia Alcatel	95.820	1.149.836											1.149.836	
	Pago Servicio de Insta	15.713	188.561											188.561	
	Pago instalacion de Pu	19.417	233.000											233.000	
	Pago Diadema	8.333	100.000											100.000	
															-
	Pagos de nómina	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	17.473.860
	Dotación	212.163	2.545.956												2.545.956
	Pago marketing	793.333	2.655.833	445.238	445.238	445.238	552.381	1.050.833	965.833	954.167	445.238	448.571	826.905	284.524	9.520.000
	Costos Variables	13.984.053	41.573.235	19.487.454	19.487.454	19.487.454	23.817.999	42.222.817	41.573.235	40.057.545	19.487.454	19.920.509	35.510.472	12.991.636	335.617.265
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>16.780.863</b>	<b>52.253.090</b>	<b>21.388.847</b>	<b>21.388.847</b>	<b>21.388.847</b>	<b>25.826.535</b>	<b>44.729.806</b>	<b>43.995.224</b>	<b>42.467.866</b>	<b>21.388.847</b>	<b>21.825.235</b>	<b>37.793.532</b>	<b>14.732.315</b>	<b>369.178.992</b>	

- Escenario Pesimista

**Tabla 51. Proyección de costos escenario pesimista.**

		FLUJO DE CAJA PROYECTADO													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	AÑO	
EGRESOS	Pago licencia	309.268												309.268	
	Pago equipo de computo	1.476.450												1.476.450	
	Pago telefono	564.795												564.795	
	Pago licencia Alcatel	1.149.836												1.149.836	
	Pago Servicio de Instalacion	188.561												188.561	
	Pago instalacion de Puntos	233.000												233.000	
	Pago Diadema	100.000												100.000	
	Pagos de nómina	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	1.456.155	17.473.860
	Dotación	2.545.956													2.545.956
	Pago marketing	2.655.833	445.238	445.238	445.238	552.381	1.050.833	965.833	954.167	445.238	448.571	826.905	284.524	9.520.000	
	Costos Variables	3.934.147	1.844.131	1.844.131	1.844.131	2.253.938	3.995.618	3.934.147	3.790.714	1.844.131	1.885.112	3.360.417	1.229.421	31.760.037	
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>14.614.001</b>	<b>3.745.524</b>	<b>3.745.524</b>	<b>3.745.524</b>	<b>4.262.474</b>	<b>6.502.606</b>	<b>6.356.135</b>	<b>6.201.036</b>	<b>3.745.524</b>	<b>3.789.838</b>	<b>5.643.477</b>	<b>2.970.100</b>	<b>65.321.764</b>		

#### 4.6. Flujo de Caja Libre Operacional

El Flujo de caja libre operacional es una herramienta que permita identificar que cantidad de dinero queda disponible para pagar servicios o apalancamientos financieros y/o cubrir los dividendos de los accionistas de la empresa. Es de gran importancia aclarar que el proyecto de Postgarantías está pensado para que se desarrolle con los recursos organizacionales invertidos desde el inicio, esto quiere decir que no hay variación en activos fijos ni en talento humano. Soportando la carga operativa en la subcontratación de empresas con experiencia para la remodelación de los inmuebles.

A continuación se evidencia cada uno de los escenarios, en el cual se muestra, durante el primer año, mes a mes los flujos que el proyecto va arrojando:

- Escenario Normal

**Tabla 52. Flujo de caja escenario normal.**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ (2.567.652,63)	\$ (19.679,52)	\$ (19.679,52)	\$ (19.679,52)	\$ 306.232,16	\$ 1.648.261,55	\$ 1.668.303,37	\$ 1.528.400,95	\$ (19.679,52)	\$ 20.292,60	\$ 1.200.955,59	\$ (508.547,04)
(-) Impuestos de Renta	\$ (847.325,37)	\$ (6.494,24)	\$ (6.494,24)	\$ (6.494,24)	\$ 101.056,61	\$ 543.926,31	\$ 550.540,11	\$ 504.372,31	\$ (6.494,24)	\$ 6.696,56	\$ 396.315,35	\$ (167.820,52)
<b>UTILIDAD OPERATIVA DESPUES DE IMPUESTOS</b>	\$ (1.720.327,26)	\$ (13.185,28)	\$ (13.185,28)	\$ (13.185,28)	\$ 205.175,55	\$ 1.104.335,24	\$ 1.117.763,26	\$ 1.024.028,64	\$ (13.185,28)	\$ 13.596,04	\$ 804.640,25	\$ (340.726,52)
(+) Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 67.031,84	\$ 67.031,84	\$ 67.031,84	\$ 67.031,84	\$ 67.031,84	\$ 67.031,84	\$ 67.031,84	\$ 67.031,84	\$ 67.031,84	\$ 67.031,84	\$ 67.031,84	\$ 67.031,84
<b>FLUJO DE CAJA BRUTO</b>	\$ (1.653.295,43)	\$ 53.846,56	\$ 53.846,56	\$ 53.846,56	\$ 272.207,38	\$ 1.171.367,08	\$ 1.184.795,09	\$ 1.091.060,47	\$ 53.846,56	\$ 80.627,88	\$ 871.672,08	\$ (273.694,68)
(-) Variación de Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversión en Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE OPERACIONAL</b>	\$ (1.653.295,43)	\$ 53.846,56	\$ 53.846,56	\$ 53.846,56	\$ 272.207,38	\$ 1.171.367,08	\$ 1.184.795,09	\$ 1.091.060,47	\$ 53.846,56	\$ 80.627,88	\$ 871.672,08	\$ (273.694,68)

- Escenario Optimista

**Tabla 53. Flujo de caja escenario optimista.**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ 1.589.671	\$ 1.929.066	\$ 1.929.066	\$ 1.929.066	\$ 2.688.032	\$ 5.870.543	\$ 5.825.627	\$ 5.534.155	\$ 1.929.066	\$ 2.012.343	\$ 4.752.003	\$ 790.617
(-) Impuestos de Renta	\$ 524.591	\$ 636.592	\$ 636.592	\$ 636.592	\$ 887.051	\$ 1.937.279	\$ 1.922.457	\$ 1.826.271	\$ 636.592	\$ 664.073	\$ 1.568.161	\$ 260.903
<b>UTILIDAD OPERATIVA DESPUES DE IMPUESTOS</b>	\$ 1.065.080	\$ 1.292.474	\$ 1.292.474	\$ 1.292.474	\$ 1.800.982	\$ 3.933.264	\$ 3.903.170	\$ 3.707.884	\$ 1.292.474	\$ 1.348.270	\$ 3.183.842	\$ 529.713
(+) Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 67.032	\$ 67.032	\$ 67.032	\$ 67.032	\$ 67.032	\$ 67.032	\$ 67.032	\$ 67.032	\$ 67.032	\$ 67.032	\$ 67.032	\$ 67.032
<b>FLUJO DE CAJA BRUTO</b>	\$ 1.132.111	\$ 1.359.506	\$ 1.359.506	\$ 1.359.506	\$ 1.868.013	\$ 4.000.296	\$ 3.970.202	\$ 3.774.916	\$ 1.359.506	\$ 1.415.302	\$ 3.250.874	\$ 596.745
(-) Variación de Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversión en Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE OPERACIONAL</b>	\$ 1.132.111	\$ 1.359.506	\$ 1.359.506	\$ 1.359.506	\$ 1.868.013	\$ 4.000.296	\$ 3.970.202	\$ 3.774.916	\$ 1.359.506	\$ 1.415.302	\$ 3.250.874	\$ 596.745

- Escenario Pesimista.

**Tabla 54. Flujo de caja escenario pesimista.**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ (5.938.147)	\$ (1.599.599)	\$ (1.599.599)	\$ (1.599.599)	\$ (1.624.780)	\$ (1.774.897)	\$ (1.702.191)	\$ (1.719.211)	\$ (1.599.599)	\$ (1.594.736)	\$ (1.678.008)	\$ (1.561.826)
(-) Impuestos de Renta	\$ (1.959.588)	\$ (527.868)	\$ (527.868)	\$ (527.868)	\$ (536.177)	\$ (585.716)	\$ (561.723)	\$ (567.340)	\$ (527.868)	\$ (526.263)	\$ (553.743)	\$ (515.403)
<b>UTILIDAD OPERATIVA DESPUES DE IMPUESTOS</b>	\$ (3.978.558)	\$ (1.071.731)	\$ (1.071.731)	\$ (1.071.731)	\$ (1.088.603)	\$ (1.189.181)	\$ (1.140.468)	\$ (1.151.871)	\$ (1.071.731)	\$ (1.068.473)	\$ (1.124.266)	\$ (1.046.424)
(+) Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 67.032	\$ 67.032	\$ 67.032	\$ 67.032	\$ 67.032	\$ 67.032	\$ 67.032	\$ 67.032	\$ 67.032	\$ 67.032	\$ 67.032	\$ 67.032
<b>FLUJO DE CAJA BRUTO</b>	\$ (3.911.527)	\$ (1.004.699)	\$ (1.004.699)	\$ (1.004.699)	\$ (1.021.571)	\$ (1.122.149)	\$ (1.073.436)	\$ (1.084.839)	\$ (1.004.699)	\$ (1.001.441)	\$ (1.057.234)	\$ (979.392)
(-) Variación de Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversión en Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE OPERACIONAL</b>	\$ (3.911.527)	\$ (1.004.699)	\$ (1.004.699)	\$ (1.004.699)	\$ (1.021.571)	\$ (1.122.149)	\$ (1.073.436)	\$ (1.084.839)	\$ (1.004.699)	\$ (1.001.441)	\$ (1.057.234)	\$ (979.392)

#### 4.7. Punto De Equilibrio

Con el propósito de identificar los ingresos necesarios para garantizar que el proyecto de Postgarantías se mantenga en el mercado, se calculó el punto de equilibrio. Como se muestra a continuación, el total de los costos, fijos y variables, anualmente.

Tabla 55. Costos totales.

COSTOS						
FIJOS	VARIABLES		PLANTA FISICA	MARKETING	DOTACION	TOTAL
\$ 17.473.860	\$ 167.808.633		\$ 4.021.910	\$ 9.520.000	\$ 2.545.956	\$ 201.370.359
	COSTO UNITARIO	CANTIDAD				
	\$ 4.098.069	41				

Es importante aclarar que los costos fijos son específicamente el sueldo del personal contratado, y los costos variables son el valor que se le paga a la empresa que efectuó las obras. Para poder cubrir estos costos y gastos, mensualmente es necesario realizar 40,9 proyectos cada uno con un precio de venta de \$4.917.683, esto generará los ingresos necesarios para continuar ofreciendo el mantenimiento y remodelaciones a clientes de la Constructora Colpatria.

Tabla 56. General punto de equilibrio.

INGRESOS		
PRECIO VENTA	CANTIDAD	INGRESOS TOTALES
\$ 4.917.683	41	\$ 201.370.359

#### 4.8. Estado De Resultado

Como se puede apreciar en el estado de resultados de Postgarantías, que se encuentra a continuación, el proyecto por si solo puede generar utilidad. El Margen Neto de Utilidad indica las utilidades después de impuestos por cada peso vendido, y este es de 1,07%. En el

capítulo de indicadores financieros se ampliara el análisis de los estados financieros del proyecto con el propósito de verificar la viabilidad financiera.

**Tabla 57. Estado de resultados**

<b>POSTGARANTIAS CONSTRUCTORA COLPTRIA</b>					
<b>Estado de Resultados</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	\$ 201.370.359	\$ 216.070.395	\$ 231.843.534	\$ 248.768.112	\$ 266.928.184
(-) Costo de ventas	\$ 167.808.633	\$ 174.520.978	\$ 181.501.817	\$ 188.761.890	\$ 196.312.365
<b>UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL</b>	\$ 33.561.727	\$ 41.549.417	\$ 50.341.717	\$ 60.006.223	\$ 70.615.819
(-) Gastos operacionales de ventas	\$ 9.520.000	\$ 9.520.000	\$ 9.520.000	\$ 9.520.000	\$ 9.520.000
(-) Gastos Operacionales de administración	\$ 20.019.816	\$ 20.820.609	\$ 21.653.433	\$ 22.519.571	\$ 23.420.354
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ 4.021.910	\$ 11.208.808	\$ 19.168.284	\$ 27.966.652	\$ 37.675.466
(-) Gastos no operacionales	\$ 804.382	\$ 1.608.764	\$ 2.413.146	\$ 3.217.528	\$ 4.021.910
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ 3.217.528	\$ 9.600.044	\$ 16.755.138	\$ 24.749.124	\$ 33.653.555
<b>IMPUESTO DE RENTA</b>	\$ 1.061.784	\$ 3.168.015	\$ 5.529.195	\$ 8.167.211	\$ 11.105.673
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 2.155.744</b>	<b>\$ 6.432.030</b>	<b>\$ 11.225.942</b>	<b>\$ 16.581.913</b>	<b>\$ 22.547.882</b>

## 4.9. Balance General

Tabla 58. **Balance general.**

<b>POSTGARANTIAS CONSTRUCTORA COLPATRIA S.A.</b>					
BALANCE GENERAL					
Cifras expresadas en Millones de Pesos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b><u>ACTIVOS</u></b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
<b>    Disponible</b>					
Caja		\$ 7.186.898,25	\$ 15.146.373,64	\$ 23.944.741,63	\$ 33.653.555,40
Bancos	\$ 2.796.810,54	\$ 2.796.810,54	\$ 2.796.810,54	\$ 2.796.810,54	\$ 2.796.810,54
<b>    Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 2.796.810,54</b>	<b>\$ 9.983.708,79</b>	<b>\$ 17.943.184,18</b>	<b>\$ 26.741.552,17</b>	<b>\$ 36.450.365,94</b>
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>					
Equipo de Escritorio	\$ 1.476.450,00	\$ 1.476.450,00	\$ 1.476.450,00	\$ 1.476.450,00	\$ 1.476.450,00
Licencia Office Estándar	\$ 309.267,83	\$ 309.267,83	\$ 309.267,83	\$ 309.267,83	\$ 309.267,83
Telefono Acatel	\$ 564.795,20	\$ 564.795,20	\$ 564.795,20	\$ 564.795,20	\$ 564.795,20
Licencia de Agente (Acatel)	\$ 1.149.836,10	\$ 1.149.836,10	\$ 1.149.836,10	\$ 1.149.836,10	\$ 1.149.836,10
Servicio de Instalacion	\$ 188.561,00	\$ 188.561,00	\$ 188.561,00	\$ 188.561,00	\$ 188.561,00
Instalacion de puntos de conect	\$ 233.000,00	\$ 233.000,00	\$ 233.000,00	\$ 233.000,00	\$ 233.000,00
Diadema	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
Depreciacion Acumulada	\$ (804.382,03)	\$ (1.608.764,05)	\$ (2.413.146,08)	\$ (3.217.528,11)	\$ (4.021.910,13)
<b>    Total Planta y Equipo</b>	<b>\$ 3.217.528,11</b>	<b>\$ 2.413.146,08</b>	<b>\$ 1.608.764,05</b>	<b>\$ 804.382,03</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 6.014.338,65</b>	<b>\$ 12.396.854,87</b>	<b>\$ 19.551.948,23</b>	<b>\$ 27.545.934,20</b>	<b>\$ 36.450.365,94</b>
<b><u>PASIVOS Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</u></b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 1.061.784,27	\$ 3.168.014,63	\$ 5.529.195,44	\$ 8.167.210,80	\$ 11.105.673,28
<b>    Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 1.061.784,27</b>	<b>\$ 3.168.014,63</b>	<b>\$ 5.529.195,44</b>	<b>\$ 8.167.210,80</b>	<b>\$ 11.105.673,28</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 1.061.784,27</b>	<b>\$ 3.168.014,63</b>	<b>\$ 5.529.195,44</b>	<b>\$ 8.167.210,80</b>	<b>\$ 11.105.673,28</b>
<b><u>PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</u></b>					
Capital Social	\$ 2.796.810,54	\$ 2.796.810,54	\$ 2.796.810,54	\$ 2.796.810,54	\$ 2.796.810,54
Resultado del Ejercicio	\$ 2.155.743,83	\$ 6.432.029,71	\$ 11.225.942,26	\$ 16.581.912,85	\$ 22.547.882,12
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 4.952.554,37</b>	<b>\$ 9.228.840,25</b>	<b>\$ 14.022.752,80</b>	<b>\$ 19.378.723,39</b>	<b>\$ 25.344.692,66</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 6.014.338,65</b>	<b>\$ 12.396.854,88</b>	<b>\$ 19.551.948,24</b>	<b>\$ 27.545.934,19</b>	<b>\$ 36.450.365,94</b>

## 4.10. Flujo De Caja del Proyecto

En el Flujo de Caja de Postgarantías que se encuentra en la tabla 12, en este se encuentra registrado los movimientos de efectivo desde el primer año, y está proyectado a 5 años. En este se puede evidenciar la cantidad de efectivo que tiene el proyecto para continuar con la

operación el siguiente año, es importante notar que la liquidez con la que cuenta Postgarantías es muy amplia, dado a que no se tiene préstamos financieros, y es baja su carga operativa, además que no se cuenta con stock de materiales que afecten directamente las finanzas internas. Es significativo resaltar que en Proyecto de Postgarantías está contemplado para mantener, hasta que el Gerente del Servicio al Cliente lo considere pertinente, el capital de trabajo y sus activos fijos sugeridos desde el inicio. Con el recurso humano y físico inicial el proyecto podrá llegar a su desarrollo sin necesidad de realizar inversiones en años siguientes.

Tabla 59. Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
		AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
		2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
<b>INGRESOS</b>	Ventas de contado	201.370.359,19	216.070.395,41	231.843.534	248.768.112,28	266.928.184
	Aporte	33.561.726,48				
	préstamo proyecto					
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>234.932.086</b>	<b>216.070.395</b>	<b>231.843.534</b>	<b>248.768.112</b>	<b>266.928.184</b>
<b>EGRESOS</b>	Pago proveedor					
	Pago licencia	309.268				
	Pago equipo de computo	1.476.450				
	Pago telefono	564.795				
	Pago licencia Alcatel	1.149.836				
	Pago Servicio de Instalacion	188.561				
	Pago instalacion de Puntos	233.000				
	Pago Diadema	100.000				
	Depreciacion	804.382	1.608.764	2.413.146	3.217.528	4.021.910
	Pagos de nómina	17.473.860	18.172.814,40	18.899.727	19.655.716,06	20.441.945
	Dotación	2.545.956	2.647.794,66	2.753.706	2.863.854,70	2.978.409
	Pago marketing	9.520.000	9.520.000	9.520.000	9.520.000	9.520.000
	Costos Variables	167.808.633	174.520.977,97	181.501.817,09	188.761.889,77	196.312.365,36
	Impuesto de Renta	1.061.784	3.168.014,63	5.529.195,44	8.167.210,80	11.105.673,28
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>203.236.525</b>	<b>206.470.351</b>	<b>215.088.397</b>	<b>224.018.989</b>	<b>233.274.629</b>
<b>SALDOS</b>		<b>31.695.560</b>	<b>9.600.044</b>	<b>16.755.138</b>	<b>24.749.124</b>	<b>33.653.555</b>
<b>Saldo en Caja</b>		<b>31.695.560</b>	<b>9.600.044</b>	<b>16.755.138</b>	<b>24.749.124</b>	<b>33.653.555</b>
<b>Saldo en Caja Acumulado</b>		<b>31.695.560</b>	<b>41.295.605</b>	<b>58.050.742</b>	<b>82.799.866</b>	<b>116.453.421</b>

#### 4.11. Indicadores Financieros

Como bien es conocido los indicadores financieros permiten realizar un análisis cuantitativo de la información contable y financiera del proyecto. El proyecto que se ha venido desarrollando muestra varios indicadores que motivan a que este sea puesto en marcha, mostrando que es rentable. Por ejemplo el Valor Presente Neto es positivo mostrando así que cómo está planeado el proyecto, Postgarantías maximizara sus utilidades, si se trae al presente los flujos de caja que se tendrán en los próximos 5 años, es como si en la actualidad se contaran con aproximadamente 60 millones de pesos. Para poder calcular dicho valor se tuvo en cuenta una tasa de oportunidad de 7,1%, la cual la ofrece el Helm Bank por los CDT. Por otro lado la Tasa de Retorno es mayor, ampliamente a cualquier CDT o inversión de bajo riesgo en el mercado.

Con el fin de poder saber en cuanto tiempo se recuperara la inversión inicial se calculó el Playback en meses, el cual da como resultado, que los \$ 33.561.727 se recuperaran en 14 meses, o año y dos meses, lo cual continúa demostrando que el proyecto no solo para el buen nombre de la Constructora Colpatria se debería realizar, sino además genera utilidades a la compañía.

Cuando se estudia los indicadores de rentabilidad podemos ver que aumenta la rentabilidad un poco más que la inflación esperada en el año que es en promedio del 5%, y cuanta utilidad genera el proyecto, para su mejor comprensión se explica cada una:

**Margen Bruto de Utilidad:** Este muestra el porcentaje de utilidad bruta que se genera por cada peso vendido, en el caso de Postgarantías, por cada 100 pesos que se venden, \$16,67 son utilidad en el primer año. En el año numero 5 la utilidad aumenta al 26,45%.

**Margen Operacional de Utilidad:** mide la utilidad que queda después de descontar a los ingresos los costos y gastos operacionales, este indicador muestra si el negocio es en sí mismo rentable o no, sin importar la forma en que se dirija o los otros ingresos no operacionales, este indicador para el proyecto es de 2,00% en el primer año y llega a 14,11% en el último año analizado.

**Margen Neto de Utilidad:** Este indicador muestra cuanta rentabilidad se genera después de impuestos. El proyecto por cada 100 pesos vendidos resulta como utilidad \$1,07 el primer año para pasar en 5 años a crear \$8,45 de utilidad después de impuestos.

**Rendimiento del Activos – ROA:** Como su nombre lo indica es la capacidad del activo para producir utilidades. Para el primer año inicia en 8,28% para llegar al 5 año a 37,66%.

**ROE** el rendimiento del patrimonio, el cual indica el porcentaje de utilidad sobre la inversión. Que en 5 años pasa de 43,53% al 88,96%.

**Razón Corriente** es de 108% el primer año, el cual muestra la capacidad que tiene el proyecto para cubrir los pasivos a corto plazo.

En la tabla que se muestra a continuación se ve con claridad la evolución de los indicadores financieros ya mencionados.

Tabla 60. Análisis financiero

ANALISIS FINANCIERO						
PAYBACK						14,33 meses
VPN						\$ 60.734.220,31
TIR						17,14%
INDICADORES		2012	2013	2014	2015	2016
RENTABILIDAD						
Margen bruto de utilidad(%) =	Utilidad bruta Ventas netas	16,67%	19,23%	21,71%	24,12%	26,45%
Margen operacional de utilidad(%) =	Utilidad operacional Ventas netas	2,00%	5,19%	8,27%	11,24%	14,11%
Margen neto de utilidad(%) =	Utilidad neta Ventas netas	1,07%	2,98%	4,84%	6,67%	8,45%
Rendimiento del patrimonio ROE (%) =	Utilidad neta Patrimonio	43,53%	69,69%	80,06%	85,57%	88,96%
Rendimiento del activo ROA (%) =	Utilidad neta Activo total	8,28%	19,36%	27,24%	33,12%	37,66%
LIQUIDEZ						
Razon corriente(veces) =	Activo corriente Pasivo corriente	263%	315%	325%	327%	328%
Capital neto de trabajo (\$)	Activo corriente - Pasivo corriente	\$ 1.735.026,27	\$ 6.815.694,16	\$ 12.413.988,74	\$ 18.574.341,37	\$ 25.344.692,65

Con el propósito de soportar el análisis financiero es importante realizar un comparativo entre el proyecto de Postgarantía y la competencia identificada en el mercado. Es fundamental resaltar que ninguna de las empresas reconocidas, como Sodimac Colombia S.A. obtiene un mejor rendimiento de los activos o del patrimonio que este proyecto. Esto puede ser impulsado por la segmentación mercado, al reconocer el cliente potencial e identificar sus necesidades. Adicionalmente, el Outsourcing reduce los costos de operación, creando así márgenes de utilidad más amplios.

Tabla 61. Comparativo indicadores financieros de la competencia

NOMBRE DE LA EMPRESA	2009		2010	
	ROE	ROA	ROE	ROA
AAA INSETEC LTDA. ARQUITECTURA, ACABADOS Y AISLAMIENTOS	15,95%	3,95%	17,86%	5,87%
SERVACABADOS SAN JORGE Y CIA LTDA	8,78%	2,55%		
SERVICIOS ESPECIALIZADOS INTEGRADOS DE MANTENIMIENTO LTDA	17,84%	8,55%	19,67%	10,20%
ACCESORIOS Y ACABADOS E YF LTDA	5,01%	4,43%	-3,39%	-1,50%
SODIMAC COLOMBIA S A	13,68%	5,33%	17,38%	7,21%
RUGELES DURAN ARQUITECTOS LTDA	14,12%	6,68%		

## 5. CONCLUSIONES

### 5.1. Oportunidad de negocio.

Luego de la evaluación y realización del programa Postgarantías la Constructora Colpatria aceptó realizar la implementación del proyecto, posterior a la presentación realizada en el mes de enero del año 2012. Cabe aclarar que las actividades de puesta en marcha serán lideradas directamente por la organización en cabeza de la Gerencia de Servicio al Cliente.

Dado a la realización de este proyecto la Constructora Colpatria ha generado un alto nivel de interés referente a los profesionales y estudiantes de la universidad EAN, abriendo nuevas oportunidades laborales y académicas en el desarrollo de nuevos proyectos.

El proyecto cuenta con un mercado de más de 13.000 clientes potenciales.

La Constructora Colpatria tiene elementos diferenciadores de la competencia en su segmento de mercado, dada su experiencia en los últimos 36 años tiene un amplio conocimiento en cada uno de los proyectos construidos, posee el perfil de los propietarios y base de datos actualizados.

En promedio el 20% de los casos radicados en la línea de Servicio al Cliente de la Compañía, son ítems cuya garantía no se encuentran vigente.

La investigación de mercados arrojó que el 80% de los clientes de la Constructora Colpatria contratarían el servicio Postgarantía, para realizar mantenimientos y/o remodelaciones que requieran en su inmueble.

El 63% de los clientes encuestados consideran que el servicio de Postgarantías sería una motivación adicional para comprar un nuevo inmueble con la compañía.

En la investigación de mercados, se evidenció por parte de los clientes la importancia que tienen los siguientes factores característicos de la marca Constructora Colpatria: calidad, conocimiento específico del proyecto, reconocimiento y experiencia en construcción y atención de los funcionarios, entre otros, para contratar remodelaciones y/o mantenimiento.

El buen nombre de Constructora Colpatria, impulsará el proyecto Postgarantía; el cliente percibe una empresa consolidada, seria, confiable, con experiencia y respaldo.

El Presidente Juan Manuel Santos se trazó como meta construir un millón de viviendas durante sus cuatro años de mandato, esto beneficia directamente el objetivo de la constructora y por ende al proyecto de Postgarantía.

Postgarantía realizara una alianza con la Redmultibanca Colpatria, que le ofrece la posibilidad a cada uno de los propietarios de financiar sus remodelaciones o mantenimientos.

El Proyecto puede ingresar al mercado con precios competitivos, debido a la negociación central de proveedores, que se traduce en costos benéficos y da como resultado precios justos y competitivos para el cliente final.

La opción Outsourcing le permite a Postgarantías un crecimiento constante dado a que con el recurso humano y físico inicial el proyecto logrará desarrollarse. Y en caso de existir un estancamiento comercial no se incurriría en gastos de personal innecesarios, dado al comienzo solo se requerirá un asesor de servicio.

El proyecto Postgarantía tendrá una inversión inicial de \$33.561.726, cuenta con un Valor Presente Neto mayor a 60 millones en 5 años, una TIR superior al 17,42% y un Playback de 14 meses. Es de resaltar que esta tasa de oportunidad no se encuentra con facilidad en el mercado de bajo riesgo.

Es importante reiterar que la compañía soportará el inicio de operación de cada remodelación, adecuación y/o mantenimiento, a través de los diferentes proveedores de materiales de construcción y outsourcing de mano de obra, quienes al finalizar las actividades requeridas deberán gestionar ante la Constructora el pago de sus productos y/o servicios.

El proyecto Cuenta con un Margen Neto de Utilidad para el primer año del 1,7%, llegando en el quinto año al 8,45%. ROE inicia en 43,53% alcanzando el 88,96% en el años cinco y un ROA comienza en 8,28% pasando al 37,66% en el último año calculado.

Postgarantías no requiere apalancamiento financiero, ya que el 100% de los recursos serán aportes realizados por parte de Constructora Colpatria; su carga de recurso humano es baja y no maneja stock. Está pensado para mantener el capital de trabajo y no hacer inversiones en sus activos fijos, lo cual conlleva a tener una liquidez para su buen desarrollo.

Según la investigación de mercados el 18% de las personas manifiestan inconformidad con los materiales utilizados durante el proceso constructivo. Se identifica la oportunidad de aumentar la satisfacción de los propietarios y mejorar la imagen de la compañía.

En el Benchmarking realizado se evidenció el proceso de mejora continua con la que cuenta la Constructora Colpatria y su interés por generar valor agregado al cliente de la compañía, todo esto en busca de la fidelización.

Se identifica a La Compañía como líder del sector en innovación; el Benchmarking arrojó como resultado que en la actualidad no existe ninguna compañía en el mercado constructivo que preste este tipo de servicios.

## 5.2. Aprendizaje.

Desde el punto de vista académico se reforzaron conceptos en la investigación mercados que se aprendieron en la Universidad:

Se aprendió en la práctica una nueva forma de leer los estados e indicadores financieros para evaluar la viabilidad de un proyecto.

En la normatividad del proyecto se tuvo conocimiento de la importancia de la reglamentación para la evaluación y ejecución de un proyecto, teniendo en cuenta el Código de Comercio y Código de Procedimiento Civil.

Con la Matriz de Priorización se mejoraron conceptos para escoger o confirmar, entre diferentes opciones cual es la que se ajusta mejor a las necesidades de la compañía.

El proceso de elección del modelo de negocio, incentivo la profundización frente al conocimiento y análisis de los intereses de la compañía: utilidad, buen nombre, fidelización de clientes, especialización mano de obra, punto de equilibrio, carga operativa, precio percibido por el cliente final, costo Postventas, capital inicial, riesgo de inversión y NowHow.

Durante la ejecución de este trabajo de grado se han puesto en práctica conocimientos especializados en mercadeo, estrategia, finanzas, contabilidad y recursos humanos, entre las más destacadas.

Se fortalecieron las competencias comunicativas y argumentativas al exponer los avances del Trabajo de Grado a los tutores, académico y empresarial, en cada una de las reuniones.

Se corrobora lo que dice Joaquín Rodríguez Valencia en su libro *Introducción a la Administración con Enfoque en Sistemas*: “El administrador, debe adoptar el desarrollo de las funciones que estén enfocadas a las siguientes variables: planear, organizar, dirigir y controlar”. (2005)

No solo es una buena idea de negocio, sino que además es innovadora en el sector de la construcción y beneficia notablemente a la organización.

## BIBLIOGRAFIA

- Apple Inc. (1997). *Apple.com*. Retrieved Junio 2011, from  
<http://www.apple.com/es/support/ipod/service/faq/>
- Business Col. (2010). *www.businesscol.com*. Retrieved Julio 2012, from  
[http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario\\_administrativo\\_c.html](http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_c.html)
- Centro de Escritura Javeriano. (n.d.). *Normas APA*. Bogota.
- EAN, U. (26 de Junio de 2012). *Resolución No. 57*. Bogotá.
- Ferré, J., & Ferré, J. M. (1996). *Los Estudios de Mercado: Como hacer un estudio de forma practica*. Editres Diaz de Santos S.A. .
- Garza, F., Fabela, B., & Rivera, L. (2007, Marzo). *GestioPolis.com*. Retrieved Agosto 2011, from GestioPolis.com: <http://www.gestiopolis.com/canales8/mkt/estrategias-y-ventajas-competitivas.htm>
- Gerencie.com Colombia. (2010, Junio). *www.gerencie.com*. Retrieved Julio 2012, from  
<http://www.gerencie.com/good-will.html>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2005). *Administración Estratégica. 3a Edición*. Mc Graw Hill.
- Larrea, P. (1991). *Calidad del Servicio: del marketing a la estrategia*. Editores Diaz de Santos S.A. .
- Matiz B., F. J., & Perez Marín , A. (2009). *Planeando la Empresa I*. Bogota: Universidad EAN.
- Mercedes - Benz . (2006). *Mercedes-Benz*. Retrieved Junio 2011, from  
[http://www.motorklasse.mercedes-benz.es/content/spain/retailer-0/motor\\_klasse/es/home/passenger\\_cars/home/services/mobilo\\_life/ServiceContract.html](http://www.motorklasse.mercedes-benz.es/content/spain/retailer-0/motor_klasse/es/home/passenger_cars/home/services/mobilo_life/ServiceContract.html)

- Ortiz Anaya, H. (2002). *Finanzas Basicas para no Financieros*. Cengage Learning de Colombia S.A. .
- Renault. (2005). *Renault*. Retrieved Junio 2011, from [http://www.renault.com.co/SERVICERENDIR/minutodir\\_files.html](http://www.renault.com.co/SERVICERENDIR/minutodir_files.html)
- Rodriguez , J. (2005). *Introducción a la Administracion con Enfoque en Sitemas. séptima edición*. Editorial McGraw Hill.
- Rojas, A. (2002). *Consumidores, Clientes y Distribución: Para la Economía del Futuro*. ESIC.
- Rosillo, J. (1998). *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. Cengage Learning.
- Stern, C. W., & Stalk, G. (2002). *Ideas Sobre Estrategia*. Ediciones Deusto S.A.
- Treacy , M., Soriano, O., & Wiersema, F. (1995). *La Disciplina de los Líderes del Mercado*. Norma.