

PLAN DE NEGOCIOS – SOINCO S.A.S.

**FELIPE ANDRÉS LOVERA RODRÍGUEZ
OMAR LEONARDO CASTRO JARAMILLO**

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – MBA
BOGOTÁ D.C.
2019**

PLAN DE NEGOCIOS – SOINCO S.A.S.

**FELIPE ANDRÉS LOVERA RODRÍGUEZ
OMAR LEONARDO CASTRO JARAMILLO**

**Trabajo de grado realizado para obtener el título de
Magister en Administración - MBA**

Director(a):

**WILLIAM GILBERTO PEÑALOZA
Ingeniera Industrial**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – MBA
BOGOTA D.C.
2019**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de Maestría

Firma del calificador

Bogotá D.C., mayo de 2019

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Maestría en Administración – MBA

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Queremos dedicar este trabajo de grado a nuestras familias por el apoyo constante y la paciencia para el desarrollo de esta maestría.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la empresa SOINCO S.A.S. quien nos apoyó y nos compartió información importante que fundamenta los componentes del plan de negocios. De igual forma, queremos agradecer a nuestros profesores, universidad y funcionarios que nos apoyaron en este plan de negocios.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	17
OBJETIVOS	18
OBJETIVO GENERAL	18
OBJETIVO ESPECÍFICOS	18
1. GENERALIDADES	19
1.1 ALCANCE DEL TRABAJO DE GRADO	19
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.3 MARCO DE REFERENCIA	20
1.3.1 Idea de negocio y plan de negocios	20
1.3.2 Guía práctica para la elaboración de plan de negocio	21
1.3.3 Generación del modelo de negocio	21
2. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS	23
2.1 NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN / IDEA DE NEGOCIO	23
2.2 GESTIÓN ESTRATÉGICA	23
2.2.1 Justificación de la organización	23
2.2.2 Definición del negocio	23
2.2.3 Ubicación y tamaño de la organización	26
2.2.4 Misión de la organización	26
2.2.5 Visión de la organización	26
2.2.6 Análisis y definición del negocio	26
2.2.7 Factores críticos de éxito de la organización (FCE)	28
2.2.8 Análisis DOFA	29
2.2.9 Objetivos de la organización	37
2.3 GESTIÓN ORGANIZACIONAL	37
2.3.1 Mapa de Procesos	37
2.3.2 Estructura Organizacional – Corporativa	39
2.3.3 Estructura Proyectos – Línea Concretos	44
2.3.4 Estructura Proyectos – Línea BPO	47
2.4 GESTIÓN DE MERCADO	50
2.4.1 Estudio de Mercado	50
2.4.2 Análisis del Sector	51
2.4.3 Mercado Competidor	54
2.4.4 Estrategia de Mercadeo	54
2.4.5 Estrategias de Distribución	55
2.4.6 Estrategia de Precio	55
2.4.7 Estrategias de Promoción	55
2.4.8 Estrategias de comunicación	58
2.4.9 Proyecciones de Ventas	58

2.5	GESTIÓN OPERATIVA	58
2.5.1	Objetivos de Operaciones	58
2.5.2	Recursos Necesarios	58
2.5.3	Activos Fijos	60
2.5.4	Diagramas de Flujo	61
2.6	GESTIÓN LEGAL	64
2.6.1	Tipo de Empresa	64
2.6.2	Aspectos Tributarios	64
2.7	GESTIÓN FINANCIERA	64
2.7.1	Inversión Total	64
2.7.2	Depreciación	65
2.7.4	Presupuesto en Venta	67
2.7.5	Costos Total	69
2.7.6	Costo de Personal	71
2.7.7	Estado de Resultados	74
2.7.8	Balance General	74
2.7.9	Indicadores de Viabilidad	75
2.7.10	Evaluación de la Inversión	76
3.	MODELO DE NEGOCIO	77
4.	CONCLUSIONES	78
	BIBLIOGRAFÍA	79
	ANEXOS	81

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Secciones para el desarrollo del plan de negocios	21
Cuadro 2. Explicación de los módulos para la generación de modelos de negocio	22
Cuadro 3. Información organizacional de SOINCO S.A.S	26
Cuadro 4. Análisis y definición del negocio	27
Cuadro 5. Factores críticos de éxito de SOINCO S.A.S.	29
Cuadro 6. Niveles de valoración para diligenciar DOFA SOINCO S.A.S.	29
Cuadro 7. DOFA - Interno. Dimensión económica y financiera	30
Cuadro 8. DOFA - Interno. Dimensión de clientes, competencia y mercado (para competir)	30
Cuadro 9. DOFA - Interno. Dimensión de procesos gerenciales, misionales y de apoyo	31
Cuadro 10. DOFA - Interno. Dimensión del Talento Humano y Cultura Organizacional	32
Cuadro 11. DOFA - Interno. Dimensión de información y tecnologías de información y comunicaciones	33
Cuadro 12. DOFA - Externo. Financiera	33
Cuadro 13. DOFA - Externo. Clientes y Mercados	34
Cuadro 14. DOFA - Externo. Procesos Internos	35
Cuadro 15. DOFA - Externo. Talento Humano y Capacidades Organizacionales	36
Cuadro 16. DOFA - Externo. Información y TIC's	36
Cuadro 17. Desarrollo de procesos de SOINCO S.A.S.	38
Cuadro 18. Propuesta de principales Funciones - Personal Corporativo	39
Cuadro 19. Propuesta del perfil profesional - Personal Corporativo SOINCO S.A.S.	41
Cuadro 20. Propuesta de las principales funciones – Concretos	44
Cuadro 21. Propuesta de perfil profesional – Concretos	45
Cuadro 22. Principales Funciones – BPO	48
Cuadro 23. Perfil Profesional – BPO	48

LISTA DE IMÁGENES

	pág.
Imagen 1. Página principal de LinkedIn de SOINCO S.A.S.	56
Imagen 2. Página principal de Twitter SOINCO S.A.S	56
Imagen 3. Página web SOINCO S.A.S. – Concretos	57
Imagen 4. Página web SOINCO S.A.S. - BPO	57
Imagen 5. Modelo Canvas SOINCO S.A.S.	77

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Distribución de costos en la construcción Pesada. ICCP - 2017	51
Gráfico 2. Participación estimada de Construcción en concesiones de cuarta generación – 2017	52
Gráfico 3. Participación estimada de materiales en concesiones de cuarta generación - 2017	53
Gráfico 4. Matriz Perfil Competitivo	54
Gráfico 5. Resumen Nómina Administrativa – Corporativa	71
Gráfico 6. Resumen Nómina Comercial – Corporativa	72

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Niveles requeridos de competencias en cargos	42
Tabla 2. Perfil de Competencias - Personal Corporativo	43
Tabla 3. Propuesta de necesidad de Personal – Corporativo	43
Tabla 4. Perfil de Competencias – Concretos	46
Tabla 5. Necesidad de Personal – Concretos	46
Tabla 6. Perfil de competencias – BPO	49
Tabla 7. Necesidad de Personal – BPO	50
Tabla 8. Penetración de mercado objetivo	53
Tabla 9. Objetivos Operacionales SOINCO S.A.S.	58
Tabla 10. Resumen de personal SOINCO S.A.S.	59
Tabla 11. Recursos Tecnológicos – Corporativo	59
Tabla 12. Recursos Tecnológicos - Línea Concretos	59
Tabla 13. Recursos Tecnológicos - Línea BPO	60
Tabla 14. Activos Fijos – Corporativos	60
Tabla 15. Activos fijos. Línea Concretos	60
Tabla 16. Activos Fijos. Línea BPO	61
Tabla 17. Necesidades de financiación	65
Tabla 18. Depreciación de activos fijos	65
Tabla 19. Depreciación y amortización	66
Tabla 20. Demanda	67
Tabla 21. Presupuesto de ventas 2017 – 2019	68
Tabla 22. Presupuesto de ventas 2020 – 2021	68
Tabla 23. Costos asociados a Cuneta	69
Tabla 24. Costos de cunetas	70
Tabla 25. Costos Asociados a BPO	71
Tabla 26. Nómina Administrativa – Corporativo	71
Tabla 27. Cargos Administrativos para servicios de BPO	72
Tabla 28. Nómina Comercial – Corporativa	72
Tabla 29. Nómina Operaciones – Corporativa	73
Tabla 30. Costos y Gastos Fijos – Administrativos	73
Tabla 31. Gastos de Mercadeo	73
Tabla 32. Estado de Resultados - SOINCO S.A.S.	74
Tabla 33. Balance General - SOINCO S.A.S.	75
Tabla 34. Indicadores de Viabilidad	76
Tabla 35. Evaluación de la inversión	76

LISTA DE ORGANIGRAMAS

	pág.
Organigrama 1. – Corporativo propuesto para SOINCO S.A.S.	39
Organigrama 2. Propuesta de organigrama típico - Proyecto de concretos	44
Organigrama 3. Estructura Típico - Proyecto BPO	47

RESUMEN

El presente documento describe el plan de negocios para la compañía SOINCO S.A.S, ubicada en la ciudad de Bogotá/Colombia, que cuenta con dos unidades de negocio desarrollando soluciones 0para las empresas de construcción que esté ofreciendo o desarrollando actividades en las concesiones de cuarta generación (4G).

En este documento se evalúan los distintos aspectos que permiten determinar la factibilidad del plan de negocios y el desarrollo de los componentes aquí descritos y que fueron desarrollados usando como modelo la "Guía práctica para la elaboración de un plan de negocio" de la Universidad Nacional de Asunción y en el "Manual para la elaboración de planes de negocios" del Ministerio de Comercio y la Corporación Ventures.

Palabras claves: Plan de negocios, Canvas, Concesiones Viales, Concretos, Ingeniería y Construcción, *Business process outsourcing* (BPO), tercerización de procesos del negocio, 4G.

ABSTRACT

This document describes the business plan for the company SOINCO S. A. S, located in the city of Bogotá, Colombia, which has two units of business Processing Outsourcing (BPO) and Concrete. In this, the various aspects that allow to determine its feasibility are evaluated and the development of the components described here are based on the "Practical Guide for the elaboration of a business Plan" of the National University of Asunción and on the "Manual for the elaboration of business plans" of the Ministry of Commerce and the Corporation Ventures. These documents are considered practical and reliable for the development of business plans.

Keywords: Business plan, Canvas, Road concessions, Concretes, Engineering and building projects, Business processing outsourcing

INTRODUCCIÓN

La construcción de vías en Colombia es sin duda uno de los principales factores que impulsan la economía del país. Es por esto, que es importante aprovechar el desarrollo del sector para generar proyectos complementarios y de apoyo a las unidades de negocios de las empresas de construcción en Colombia.

En este trabajo de grado se plantea el desarrollo estratégico y organizacional de una compañía de servicios enfocada a suplir las necesidades que puedan tener las constructoras y las concesiones de cuarta generación (4G) en el país, a través de servicios enfocados a la producción de concretos y a la tercerización de servicios administrativos (BPO por sus siglas en inglés).

Este plan de negocios abarca y desarrolla las etapas necesarias para asegurar la viabilidad del proyecto y ayudar a enfocar los esfuerzos de SOINCO en llevar a cabo negocios que sean productivos y rentables.

Para el desarrollo de este proyecto se tomaron como guía diferentes metodologías para el desarrollo de planes de negocios. Seleccionando como base lo definido por la incubadora de empresas de la Universidad Nacional de Asunción (Guía para la elaboración de un plan de negocios, 2017) y lo definido en el “Manual para la elaboración de planes de Negocios” (Manual para elaboración planes de negocios, 2017).

OBJETIVOS

A continuación, se describen los objetivos a desarrollar:

OBJETIVO GENERAL

Determinar la factibilidad financiera y organizacional que tiene la compañía SOINCO S.A.S. para desarrollar los servicios de concretos y de tercerización de servicios administrativos (BPO).

OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Determinar la validez de la idea de negocio.
- Identificar los diferentes componentes necesarios para evaluar la factibilidad de la idea de negocio.
- Desarrollar los diferentes componentes necesarios para evaluar la idea de negocio.

1. GENERALIDADES

Las generalidades que contemplan el trabajo son:

1.1 ALCANCE DEL TRABAJO DE GRADO

El desarrollo del trabajo de grado empieza con la definición de las dos líneas de servicio que ofrece SOINCO S.A.S. y termina con la definición de los diferentes componentes necesarios para el desarrollo de la compañía.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para la ejecución de proyectos de infraestructura se tienen en cuenta un sinnúmero de variables que marcan o determinan el éxito del proyecto. Es por lo que se debe trabajar constantemente en su identificación y buscar alternativas para disminuir su impacto en el desarrollo de los proyectos. Puntualmente, para las líneas de negocios de concretos y BPO que ofrece SOINCO S.A.S. se identifican los siguientes riesgos y debilidades que tiene las constructoras y concesiones en Colombia en el desarrollo de sus proyectos y son oportunidades de negocio para la empresa:

- **Línea de concretos.** Las empresas de construcción en Colombia ven afectada su productividad por los siguientes problemas y debilidades:
 - Sobrecostos en la producción de concretos.
 - Conocimiento deficiente en variables técnicas para la fabricación de concretos.
 - Baja práctica en la optimización de materiales para producir concretos de buena calidad y precios razonables.
- **Línea BPO.** Las constructoras, en su mayoría, son fundadas por profesionales técnicos que desarrollan de manera controlada los procesos constructivos de sus proyectos. Sin embargo, presentan debilidades en la gestión administrativa de su compañía. Teniendo en cuenta lo anterior, se pueden evidenciar los siguientes problemas y debilidades para la gestión administrativa de las empresas de construcción:
 - Estructuras robustas y costosas para realizar actividades administrativas complementarias a la construcción durante todas sus etapas. Por lo que no se puede disminuir la carga administrativa del proyecto así este vaya terminando.
 - Enfoque por parte de la Gerencia en la solución de problemas administrativos que no permiten enfocarse en el desarrollo de los procesos de construcción.

- Procesos administrativos que en ocasiones no son estandarizados y por lo cuales se pueden presentar riesgos financieros en el pago de multas.
- Contratación de personal que no es experto en el desarrollo de procesos administrativos.

1.3 MARCO DE REFERENCIA

Mediante el presente marco referencia se describen las herramientas que se utilizarán en el plan de negocios y el desarrollo de los elementos que lo componen con el fin de explicar de manera lógica las variables del proyecto y su relación entre cada una de estas.

La selección de estas herramientas, se hace teniendo en cuenta que son consideradas pertinentes para el desarrollo de una idea y ayudan a resolver cada uno de sus módulos y secciones de manera clara y consistente. De igual forma, se evidencia que es una herramienta que ha sido probada en más de 45 países y el libro *Business Model Generation* vendió más de 5 mil ejemplares en su primera edición (Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves, 2011, págs. 274, 276).

1.3.1 Idea de negocio y plan de negocios. Teniendo en cuenta el manual para la elaboración del plan de negocios, una oportunidad o idea de negocios “busca solucionar un problema existente en el mercado” (Manual para elaboración planes de negocios, 2017) y para esto se deben cumplir cuatro criterios:

- **Debe ofrecer un beneficio para el cliente.** De acuerdo con lo que se relaciona en el modelo de negocio, el módulo propuesto de valor. Lo que se desarrolla en el proyecto en el numeral 2.2.2.
- **Debe tener mercado.** De acuerdo con lo que se relaciona en el modelo de negocio, el módulo segmentos de mercado. Lo que se desarrolla en el proyecto en el numeral ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..
- **Debe ganar dinero.** Lo que se conoce como flujo de ingreso en el modelo de negocio. Lo que se desarrolla en el numeral 0.
- **Debe estar en capacidad de ser protegida.** Lo relacionado con actividades y recursos clave. Lo que se desarrolla en el proyecto en el numeral 2.5.2.

De acuerdo con lo anterior, se desarrollan los capítulos en el proyecto, con el fin de dar respuesta a estos cuatro criterios e integrándolo con las demás herramientas que se utilizan en el proyecto.

1.3.2 Guía práctica para la elaboración de plan de negocio. Para el desarrollo del plan de negocio se tiene en cuenta lo definido por la Guía práctica para la elaboración de un plan de negocio de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA) en Paraguay (Guía para la elaboración de un plan de negocios, 2017) donde definen 6 secciones donde se definen componentes fases para diseñar o rediseñar una entidad de orden territorial.

Cuadro 1. Secciones para el desarrollo del plan de negocios

#	Sección	Descripción
1	Gestión Estratégica	Declaración de los elementos estratégicos que guían a la empresa y ayudan a tomar decisiones.
2	Gestión organizacional (personas)	Desarrolla elementos organizacionales para enmarcar su funcionamiento. Se conoce cuales son los procesos, los cargos y las funciones que tendrán los principales cargos de la empresa.
3	Gestión de mercadeo	Ayudan a que la empresa pueda alcanzar sus objetivos a través del diseño de estrategias de mercado y con esto, puedan orientar sus esfuerzos a que la propuesta de valor pueda satisfacer las necesidades de los clientes
4	Gestión Operativa	Detalla y gestiona los recursos necesarios para su aplicación.
5	Gestión Legal	Define los aspectos tributarios y legales para el funcionamiento de la compañía.
6	Gestión Financiera	Determinar la viabilidad económica del proyecto e identifica los recursos financieros que son necesarios para su funcionamiento.

Fuente: guía práctica para la elaboración de un plan de negocio. (Guía para la elaboración de un plan de negocios, 2017)

Para el diseño del plan de negocios se tiene en cuenta lo definido en cada una de las secciones relacionada desarrollando los principales elementos para justificar el funcionamiento.

1.3.3 Generación del modelo de negocio. El modelo de negocio se elabora a través de un lienzo de negocios donde se desarrollan 9 módulos que buscan dar respuesta a una serie de preguntas que son diseñadas para cumplir el objetivo de cada módulo y son desarrolladas y expuestas en el Anexo A. Modelo de negocios. Las preguntas por resolver son:

Cuadro 2. Explicación de los módulos para la generación de modelos de negocio

Módulo	Descripción	Preguntas a resolver
Segmento de mercado	Son los clientes que se van a atender SOINCO. Se pueden atender uno o varios segmentos.	¿Para quién creamos valor? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?
Propuesta de valor	Objetivo a solucionar. Cuáles son las necesidades a satisfacer mediante su propuesta de valor.	¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿qué servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?
Canales	Los canales de comunicación, distribución y venta que se tienen para ofrecer la propuesta de valor.	¿Qué canales prefieren nuestro segmento de mercado? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?
Relaciones con los clientes	Forma en se establece las diferentes relaciones con los clientes.	¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?
Fuente de ingresos	Cuáles son las fuentes de ingreso que se obtienen a través de ofrecer la propuesta de valor.	¿Cuánto pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar?
Recursos clave	Los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos descritos	¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales, relación con clientes y fuentes de ingresos?
Actividades clave	Principales actividades para desarrollar la propuesta de valor	¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relación con clientes y fuentes de ingreso?
Asociaciones clave	Principales aliados para desarrollar la propuesta de valor donde se incluyen, proveedores, socios, alianzas estratégicas entre otros.	¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
Estructura de costos	Costos necesarios para la puesta en marcha del modelo de negocio	¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Fuente: libro generación de modelos de negocio (Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves, 2011).

2. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios se contempla:

2.1 NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN / IDEA DE NEGOCIO

Plan de negocios para el desarrollo de dos líneas de servicios para concesiones de cuarta generación. Empresa: Soluciones en Ingeniería y Construcción “SOINCO S.A.S.”.

2.2 GESTIÓN ESTRATÉGICA

La gestión estratégica de la empresa SOINCO S.A.S., es:

2.2.1 Justificación de la organización. SOINCO S.A.S. fue creada con el fin de aprovechar el auge en contratación de los proyectos de construcción vial que tiene el país con el desarrollo de las concesiones de cuarta generación (4G). Por lo anterior, se ha buscado aprovechar las diferentes oportunidades que puede generar este tipo de proyectos en Colombia y que ayudan a desarrollar ideas de negocio enfocadas en suplir necesidades y minimizar riesgos que tienen las empresas de construcción pequeñas y medianas para cumplir con sus compromisos.

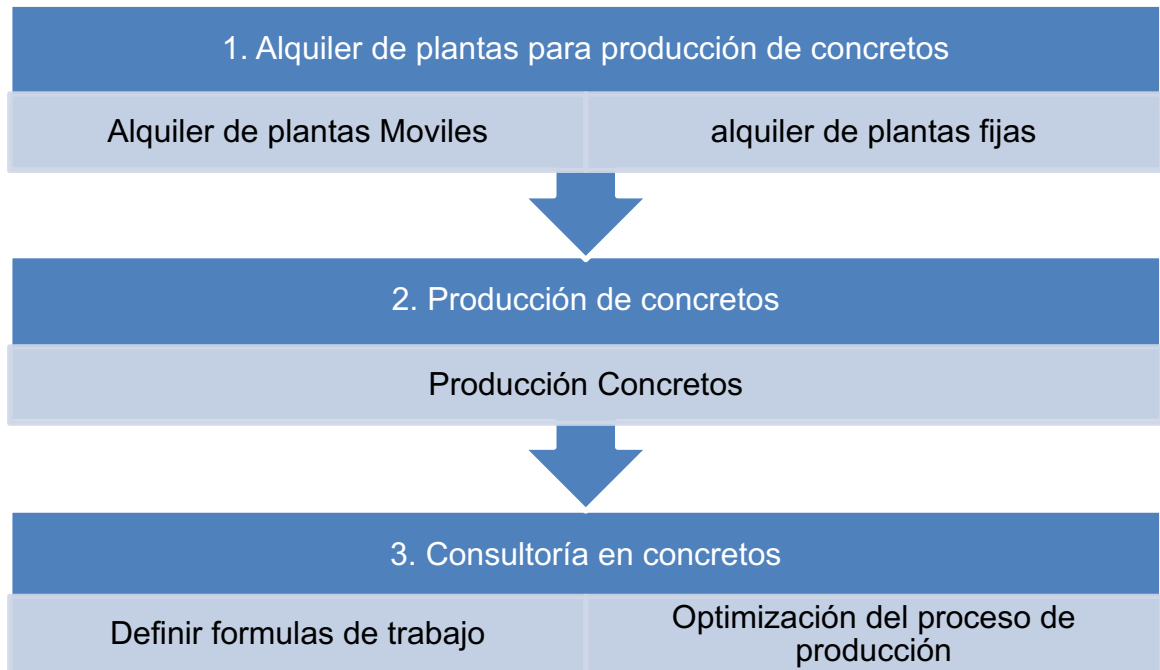
En el 2016, las concesiones viales iniciaron la etapa de construcción de los proyectos que fueron adjudicados durante el 2014 y 2015. De acuerdo con la información generada por la Agencia Nacional de infraestructura (ANI), se tiene estimado que se van a intervenir más de 8.100 kilómetros de carreteras en el país. Lo que hace atractivo la participación en negocios que moverán la economía por los próximos años. La inversión sumada de estos proyectos se estima en 62,5 billones de pesos durante los próximos 15 a 25 años (Cuarta Generación (4G) de Concesiones Viales en Colombia, 2017).

El desarrollo de estas concesiones muestra la necesidad de tener personal idóneo, materiales confiables y trámites administrativos óptimos con el fin de avanzar con la velocidad que necesitan este tipo de proyectos.

2.2.2 Definición del negocio. Se plantean dos líneas de negocios enfocadas en los siguientes servicios:

2.2.2.1 Línea concretos. La línea de concretos se divide en tres servicios principales:

Diagrama 1. Servicios que ofrece SOINCO S.A.S. - Línea Concretos



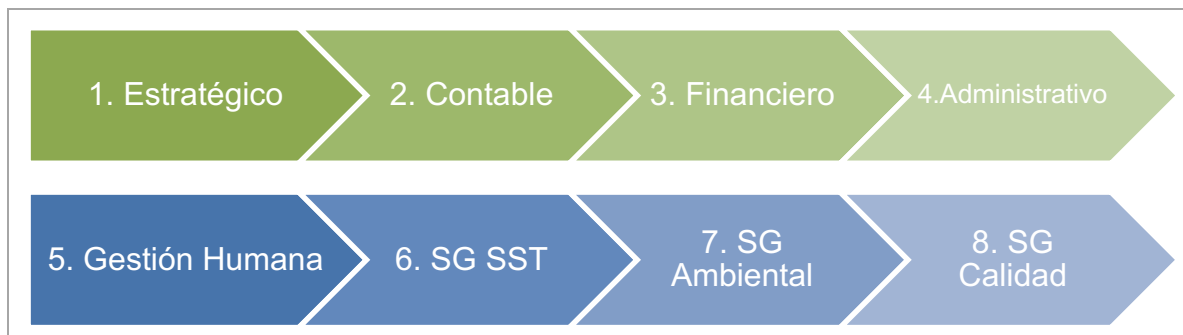
Fuente: entrevista Gerencia General SOINCO S.A.S. (General, 2017).

A continuación, se relacionan la definición de cada uno de los servicios que ofrece la línea concretos:

- **Alquiler de plantas para producción de concretos.** Mediante este servicio, se alquilan las plantas fijas y móviles para fabricación de concretos que estén disponibles en SOINCO S.A.S.
- **Producción de concretos.** Principal servicio de esta línea de negocio, teniendo en cuenta que se refiere a la fabricación de concretos en las instalaciones del cliente para su uso inmediato. Esta línea incluye, equipos, materiales y mano de obra.
- **Consultoría en concretos.** Tiene en cuenta el diseño de las fórmulas de trabajo para la fabricación de concretos. Por otro lado, se tiene en cuenta la optimización de las fórmulas de trabajo que ya posee el cliente y desea disminuir su costo por m³ sin disminuir la calidad de concreto.

2.2.2.2 Línea BPO. Para la línea de tercerización de servicios administrativos (BPO) se tiene en cuenta los siguientes servicios:

Diagrama 2. Servicios por ofrecer SOINCO S.A.S. - Línea BPO



Fuente: entrevista Gerencia General SOINCO S.A.S. (General, 2017).

A continuación, se relacionan la definición de cada uno de los servicios que ofrece la línea BPO:

- **Estratégico.** Se tiene en cuenta el diseño y rediseño de la estrategia que posea la compañía cliente.
- **Contable.** Adelantar todas las actividades relacionadas a los procesos contables de las empresas cliente, incluyendo; nómina, cuentas por pagar proceso contable e impuestos.
- **Financiero.** Se tiene en cuenta con el desarrollo de estrategias financieras para que la compañía optimice sus recursos financieros.
- **Administrativo.** Se refiere al desarrollo de las actividades relacionadas a la gestión de la compañía, donde incluye; mantenimiento de instalaciones, compras y contratación, archivo y aspectos legales administrativos.
- **Gestión Humana.** incluye todas las actividades relacionadas con reclutamiento, selección, contratación, bienestar y retiro de personal.
- **SG SST (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo).** Diseño, administración y mantenimiento del sistema de gestión de seguridad salud en el trabajo.
- **SG Ambiental (Sistema de Gestión Ambiental).** Diseño, administración y mantenimiento del sistema de gestión ambiental. Trámites y gestión de licencias y permisos ambientales.
- **SG Calidad (Sistema de Gestión de Calidad).** Diseño, administración y mantenimiento del sistema de gestión de calidad. Optimización de procesos y medición de cargas.

2.2.3 Ubicación y tamaño de la organización. Se relaciona la información organizacional de SOINCO S.A.S.:

Cuadro 3. Información organizacional de SOINCO S.A.S

Ciudad principal:	Bogotá D.C., Colombia.
Dirección:	Edificio North Point III, oficina 1802. Dirección Carrera 7 N° 156 – 68.
Página web:	www.soincoingenieria.com.
Teléfono:	(57+1) 347 7734 - 356 0996.
Clasificación:	Teniendo en cuenta la ley Mipymes Ley 590 de 2000 la modificación Ley 905 de 2004, SOINCO S.A.S. se encuentra clasificada como una microempresa.

Fuente: elaboración propia

2.2.4 Misión de la organización. SOINCO S.A.S. está enfocada a proporcionar soluciones en servicios y procesos claves para el desarrollo de proyectos de infraestructura y construcción. De esta manera, dejar toda la concentración y esfuerzos de nuestros clientes al “Core Business” de su negocio, optimizando los recursos de su compañía.

2.2.5 Visión de la organización. En SOINCO S.A.S. queremos posicionarnos, en un tiempo no mayor a tres años, como una compañía reconocida en el sector de la infraestructura a nivel nacional. Identificada por su cumplimiento e integralidad de sus procesos, basado en principios de calidad, medio ambiente y seguridad de sus trabajadores.

2.2.6 Análisis y definición del negocio. El modelo de negocio de SOINCO S.A.S. se define teniendo en cuenta los componentes definidos a continuación y desarrollado en el modelo de negocios (ver Anexo A Modelo de Negocio).

Cuadro 4. Análisis y definición del negocio

Componente	Descripción	Características del negocio
Mercados atendidos	Áreas geográficas o plazas cubiertas, lugares donde se comercializan los bienes y/o se prestan los servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Colombia a nivel nacional. • Sector constructor en Colombia
Clientes o segmentos de clientes a atender	Caracterización e identificación de los clientes o segmentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Constructoras que estén trabajando en concesiones viales 4G que necesiten el desarrollo. • Concesiones viales de cuarta generación (4G) que necesiten cubrir pequeñas demandas de concretos en sus proyectos. • Empresas de construcción pequeñas y medianas que necesiten realizar algún desarrollo organizacional o requieran tercerizar servicios administrativos.
Problemas a resolver o necesidades a atender y satisfacer	Necesidades que se desea abordar para darle solución.	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de concretos por medio de plantas móviles en cantidades y ubicaciones que empresas concreteras grandes no les interese trabajar. • Asesoría técnica en aquellas compañías que tengan afectación de su rentabilidad resultado del diseño de sus fórmulas de trabajo en concretos • Tercerización de servicios administrativos en empresas donde sus costos fijos se vean afectados por la cantidad de personal administrativo con el que debe contar para desarrollar sus proyectos.
Tecnologías utilizadas en la producción o servicios que haga parte integral del producto o del servicio	Materiales, componentes, técnicas, plataformas tecnológicas, metodologías, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> • Plantas móviles de concreto. • ERP modulado. • Personal técnico para producción de concretos. • Profesional técnico para el desarrollo de proyectos de tercerización. • Sistemas de información en la nube
Canales de comunicación, venta y distribución	Las interfaces necesarias para: Informar, vender y entregar la propuesta de valor al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo comercial que conoce y tiene relaciones comerciales consolidadas con constructoras. • Referidos. • Licitaciones privadas.
Relaciones con los clientes	Valores Agregados. Formas de acercamiento y vinculación con los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia personal. • Asistencia técnica personal. • Fidelización de clientes por servicios prestados.
Fuentes de ingresos	De donde provienen los ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Aporte inicial de socios. • Préstamo bancario. • Ventas en línea de concretos. • Ventas en línea BPO.

Cuadro 4. (Continuación)

Componente	Descripción	Características del negocio
Recurso Clave	Principales recursos y capacidades necesarios para el desarrollo de la propuesta de valor.	<ul style="list-style-type: none"> • Físicos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Maquinaria. ○ Instalaciones físicas. • Intelectuales. <ul style="list-style-type: none"> ○ Permisos y licencias ambientales. ○ Fórmulas de trabajo implementadas. • Humanos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Profesionales y personal técnico. ○ Socios. • Financieros <ul style="list-style-type: none"> ○ Capital de Trabajo inicial. ○ Préstamo bancario.
Actividades procesos primarios o misionales	Procesos que identifican al negocio en su razón de ser, procesamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Concretos. • BPO.
Factores críticos de éxito del negocio	Conjunto de variables clave, vitales o de máxima importancia para el éxito del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidad de respuesta de requerimientos. • Disponibilidad de personal donde se ejecuten los proyectos. • Calidad de las fórmulas de trabajo. • Confiabilidad de la información. • Estructura de costos.
Principales Competidores	Principales competidores y/o líderes del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Línea Concretos <ul style="list-style-type: none"> ○ Concremóvil S.A.S. ○ Inversora Furatena S.A.S. ○ UVU Consultoría S.A.S. ○ Impadoc S.A. ○ Arquitectura y Señalización S.A.S. • Línea BPO <ul style="list-style-type: none"> ○ Generar Valor S.A.S. ○ MCS Consultoría y Monitoreo Ambiental S.A.S. ○ TMF Colombia S.A.S.

Fuente: componentes y descripciones definidos teniendo en cuenta lo relacionado por el Dr. Alfonso Osorio Russi en su documento para el desarrollo de un Sistema Gerencial Estratégico (Osorio Russi, 2017, pág. 2).

2.2.7 Factores críticos de éxito de la organización (FCE). Teniendo en cuenta las actividades desarrolladas en numeral 2.2.6 Análisis y definición del negocio, se describen los factores críticos de éxito de la organización con los cuáles serán las características que inciden en el éxito del negocio para SOINCO S.A.S.:

Cuadro 5. Factores críticos de éxito de SOINCO S.A.S.

Factor crítico de éxito	Descripción
Velocidad de respuesta de requerimientos	Teniendo en cuenta la distancia entre proyectos, la ubicación de cada proyecto y la necesidad de pronta respuesta del cliente, la velocidad de respuesta de los requerimientos generará un diferencial en la selección de SOINCO sobre las demás compañías.
Disponibilidad de personal donde se ejecuten los proyectos	Por las ubicaciones de los proyectos, la necesidad de personal capacitado en sitios remotos hace que sean importante contar con la disponibilidad del personal en el momento que se necesite para garantizar el éxito de los proyectos.
Calidad de las fórmulas de trabajo	Para la producción de concretos, se hace necesario que se cuente con fórmulas de trabajo que le garanticen al cliente optimización de recursos.
Confiabilidad de la información	La confiabilidad de la información en las dos líneas de negocios es un pilar importante para darle confianza al cliente y con esto sienta que los servicios contratados generen un valor a la compañía.
Estructura de costos	Una estructura de costos sólida garantiza que los proyectos desarrollados sean orientados a que se pueda vender a un precio justo y competitivo.

Fuente: elaboración propia

2.2.8 Análisis DOFA. Con el fin de detectar y conocer la situación de la empresa tanto interna como externa se realiza el siguiente análisis DOFA (Osorio Russi, 2017). Para el desarrollo del análisis DOFA se determinan las siguientes escalas de valoración:

Cuadro 6. Niveles de valoración para diligenciar DOFA SOINCO S.A.S.

NIVEL	FORTALEZAS	DEBILIDADES	IMPACTO DE ÉXITO
A: ALTO	La variable analizada beneficia la misión y visión de la compañía.	La variable analizada afecta el desempeño de la compañía afectando su misión y visión	La variable analizada afecta directamente los factores de éxito de la organización
M: MEDIO	La variable analizada impulsa el cumplimiento por lo menos uno los objetivos de la organización	La variable analizada puede afectar por lo menos uno de los objetivos definidos por la organización	La variable analizada afecta algunos de los factores de éxito y se pueda controlar.
B: BAJO	La variable analizada impulsa el cumplimiento de indicadores claves del negocio (KPI).	la materialización, de La variable analizada puede evitar el cumplimiento de alguno de los indicadores claves del negocio (KPI).	La variable impacta parcialmente los factores de éxito de la organización.

Fuente: definido por el equipo de proyecto para valoración de DOFA

2.2.8.1 Entorno Interno. Con fin de identificar y evaluar los aspectos internos de la compañía que pueden afectar la estrategia, se evalúan las siguientes dimensiones:

Cuadro 7. DOFA - Interno. Dimensión económica y financiera

DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1. DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA										
1	Propuesta de valor		X					X		
2	Recursos financieros limitados para iniciación						X	X		
3	Cargas impositivas que afecta el precio final		X						X	
4	Inversión de ángeles inversores o patrocinadores reducida al principio						X		X	
5	Carga tributaria					X			X	
6	Implementaciones de Ley que encarecen el producto al principio					X		X		

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

Teniendo en cuenta que la propuesta de valor SOINCO está definida y se conoce la impresión de sus clientes potenciales, se evidencia una fortaleza que impacta directamente los factores clave de éxito.

Por otro lado, se puede evidenciar que los recursos financieros iniciales, pueden afectar el cumplimiento en ventas y el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Es por lo que la compañía deberá realizar préstamos a tarifas estándares y un aporte de los socios para garantizar su funcionamiento.

Cuadro 8. DOFA - Interno. Dimensión de clientes, competencia y mercado (para competir)

DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
2. DIMENSION DE CLIENTES COMPETENCIA Y MERCADO (PARA COMPETIR)										
1	Antigüedad en el sector					X			X	
2	Nómina de la competencia amplia					X			X	
3	Recursos financieros generosos que le permite expandirse						X	X		
4	Fuerza comercial interna reducida				X			X		
5	Red de contactos con clientes en concesiones y constructoras	X						X		
6	Crecimiento en la necesidad de servicios que ofrece SOINCO	X							X	

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

Al ser una empresa nueva se puede observar una debilidad dada por el tiempo de experiencia en el sector. Esta debilidad puede ver influenciada la decisión de compra, es por lo que se debe contrarrestar con las experiencias y contactos de los socios de la compañía y la contratación de personal con experiencia en el sector para generar credibilidad basada en la experiencia de los consultores y trabajadores.

Por otro lado, la contratación del personal en obra puede llegar a ser una debilidad, teniendo en cuenta, que apenas se va a iniciar a la conformación de bases de datos por profesionales, diferente a las bases de datos con las que ya puede contar las empresas competidoras. La competencia ya tiene definida la estructura organizacional que incluye perfiles, escalas salariales y tiene consolidada su nómina para el desarrollo de proyectos. Para esta debilidad, se hace necesario iniciar con la búsqueda de candidatos y conformación de bases de datos de personal para los proyectos que pueda desarrollar la compañía, a través de un equipo consultor que tenga experiencia en el sector infraestructura, construcción para los proyectos de la línea de concretos y consultoría para la línea BPO.

Cuadro 9. DOFA - Interno. Dimensión de procesos gerenciales, misionales y de apoyo

DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
3. DIMENSION DE PROCESOS GERENCIALES, MISIONALES Y DE APOYO										
1	Corta experiencia como consultores				X				X	
2	Costos administrativos altos						X		X	
3	Propuesta de valor fortalecida		X					X		
4	Experiencia en la gestión de procesos de la compañía	X							X	
5	Manejo de riesgos en los procesos que desarrolla la compañía		X					X		
6	Entendimiento de procesos en concesiones y empresas constructoras		X						X	

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

Los procesos internos de una compañía marcan el punto de partida para el éxito de los proyectos. En ocasiones cuando se requieren organizar los procesos, por la exigencia de un cliente, se hace más fácil si ya se tiene una base definida. Para esto, es necesario tener la experiencia en gestión y en el diseño de procesos.

De acuerdo con lo anterior, se considera una fortaleza los procesos internos de SOINCO, gracias al conocimiento y experiencia de los socios y consultores asociados y el desarrollo de procesos estratégicos, misionales y de apoyo consistentes y con la facilidad de integrarse con las necesidades de los clientes.

Cuadro 10. DOFA - Interno. Dimensión del Talento Humano y Cultura Organizacional

DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
4. DIMENSION DEL TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL: DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS, CONSULTORES, ASESORES										
1	Disponibilidad de personal calificado en el mercado			X				X		
2	Red de consultores externos con experiencia		X					X		
3	Fuerza comercial reducida						X	X		
4	Personal técnico interno reducido					X			X	
5	Cultura organizacional definida			X					X	
6	Bases de datos de personal				X				X	

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

Para desarrollar proyectos exitosos no solo se debe contar con procesos consistentes, es necesario contar con personal idóneo y capacitado con las necesidades del mercado. Es por lo que se considera que, a pesar de que no se tiene las bases de datos consistente para la búsqueda de personal, el mercado y la experiencia de los consultores y socios de la compañía, facilitará la consecución de trabajadores que se puedan alinear a la cultura organizacional de la compañía y con esto garantizar el cumplimiento de los proyectos.

De igual forma, es importante que las personas que lleguen puedan conocer e identificarse con la cultura organizacional de la compañía. Es por esto, que se considera que, al desarrollar procesos consistentes y alineados a la estrategia, se puede desarrollar con mayor facilidad la cultura organizacional.

Cuadro 11. DOFA - Interno. Dimensión de información y tecnologías de información y comunicaciones

DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
5. DIMENSION DE INFORMACION Y TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES										
1	Conocimiento de nuevas tecnologías		X					X		
2	Portafolio enfocado a trabajar en la nube		X					X		
3	Red de proveedores de tecnología fortalecida		X						X	
4	Experiencia en implementación de soluciones tecnológicas			X					X	
5	Red tecnológica interna débil					X			X	
6	Capacidad de integración de soluciones tecnológicas entre SOINCO y cliente					X		X		

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

Cómo parte de la propuesta de valor y de los recursos clave, se tienen identificados los recursos tecnológicos como un diferencial y parte integral de la propuesta de valor de la compañía. Es por esto, que se tendrá en cuenta el conocimiento de tecnologías de la información y el relacionamiento con servicios de software que complementen los servicios que presta SOINCO.

2.2.8.2 Entorno Externo. Con el fin de identificar los aspectos externos que pueden afectar o beneficiar el desarrollo de la compañía, se desarrollan las siguientes dimensiones:

Cuadro 12. DOFA - Externo. Financiera

DIAGNÓSTICO EXTERNO		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1. DIMENSIÓN FINANCIERA										
1	Servicios que son obligatorios en todas las compañías	X						X		
2	Empresas de alto reconocimiento están incursionando					X		X		
3	Obligaciones que pueda presentar la OCDE en materia financiera					X			X	
4	Movimientos tributarios					X			X	
5	Empresas grandes desean que se desarrollen herramientas sencillas que disminuyan costos	X								X
6	Nuevos impuestos que encarezcan el servicio					X		X		
7	Aumenten el costo de las materias primas					X		X		

Fuente: Información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

La dimensión financiera, contiene varias amenazas que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía. Es por lo que se hace importante identificarlas para tomar medidas y minimizar su impacto. Para esto, se tiene definido una serie de respuestas que ayuden a responder ante el riesgo y evitar que afecte la propuesta de valor de la compañía:

En cuanto a las amenazas que puedan desarrollarse por las obligaciones financieras, se tiene estimado realizar inversiones mixtas entre el sector financiero y aporte de socios, con el fin de garantizar los recursos para desarrollar los proyectos. De igual forma, dentro del desarrollo de procesos internos, se van a definir políticas de recaudo de cartera y pago a proveedores que ayuden a garantizar un flujo de caja positivo y evitar refinanciación de deuda de los proyectos.

De igual forma, estas amenazas se intentan contrarrestar con fortalezas de la compañía en cuanto a definición de procesos, alianzas con proveedores y contratistas y mediante el monitoreo constante de las políticas y reglamentaciones públicas.

Cuadro 13. DOFA - Externo. Clientes y Mercados

DIAGNÓSTICO EXTERNO		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
2. DIMENSIÓN CLIENTES Y MERCADOS										
1	Competencia agresiva				X			X		
2	Desinterés del mercado por adquirir el servicio					X		X		
3	Cada vez más empresas están migrando a utilizar sistemas de Gestión		X					X		
4	Empresas pequeñas y medianas están obligadas a cumplir la aplicación de sistemas de Gestión y desarrollo de servicios para cumplimiento legal.	X						X		
5	Empresas grandes desean que se desarrollen herramientas sencillas que disminuyan costos	X						X		
6	En el 2020 inician auditorías de cumplimiento para las compañías en temas de SGSST	X							X	

Fuente: Información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

Para la dimensión clientes y mercado en la línea BPO, se quiere aprovechar las necesidades que tienen las empresas de las empresas de construcción pequeñas y medianas, debido a que la formalización de sus procesos administrativo y la organización de sus proyectos se hace imprescindible para ser competitivos y se les faciliten ofrecer y prestar servicios con las exigencias que traen concesiones viales 4G. Es por esto, que se quiere aprovechar los contactos que tienen los socios y consultores para que este tipo de empresas puedan conocer los servicios y sientan el apoyo SOINCO en sus procesos internos.

Cuadro 14. DOFA - Externo. Procesos Internos

DIAGNÓSTICO EXTERNO		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
3. DIMENSIÓN PROCESOS INTERNOS										
1	Nuevas exigencias externas que obligan a las compañías de construcciones a organizarse y estandarizarse	X							X	
2	Obligaciones legales crezcan y genere complicaciones de operatividad				X				X	
3	Mejora en los procesos impulsados por proyectos de emprendimiento		X						X	
4	Los equipos adquiridos no cumplan con la demanda en los proyectos					X				X

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

Para SOINCO es una oportunidad las diferentes exigencias que tienen las empresas de construcción como lo son, el diseño de Sistemas de Gestión, el cumplimiento en el tratamiento de datos personales, las exigencias ambientales que se están desarrollando con los nuevos proyectos, entre otras. Es por esto, que se deben aprovechar estas exigencias y hacer que el portafolio ofrecido sea atractivo y satisfaga las necesidades de las empresas a través de servicios de consultoría profesional y experta.

Es por esto, que se consideran oportunidades y que van relacionadas con los factores de éxito de la compañía las diferentes exigencias que pueden tener el actual gobierno y las organizaciones internacionales en general. Varias de las concesiones viales hacen parte de compañías trasnacionales donde tienen implementadas todas estas exigencias y obliga a sus proveedores o contratistas a cumplirlas.

Cuadro 15. DOFA - Externo. Talento Humano y Capacidades Organizacionales

DIAGNÓSTICO EXTERNO		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
4. DIMENSIÓN TALENTO HUMANO Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES										
1	Oferta de personal profesional dinámico en el sector construcción	X						X		
2	Demanda de personal profesional ha crecido y genera rotación de personal						X	X		
3	La oferta de personal no calificado en ciertas zonas dificulta la ejecución de proyectos					X			X	
4	Fuerza de ventas se vea afectada por capacidad de personal comercial						X		X	

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

Teniendo en cuenta la adjudicación de las concesiones 4G en el país y la diversidad de zona, hace que se preste principal atención en la disponibilidad del personal no calificado en las zonas alejadas de influencia del proyecto. Es por esto, que se desarrollan procesos internos confiables, con el fin de adelantar la búsqueda de recurso y organizar bases de datos del personal para mitigar amenaza.

Por otro lado, la oferta profesional dinámica en el sector genera oportunidades en la búsqueda de talento humano y con el desarrollo de la cultura organizacional ayuda a que el personal continúe en el tiempo en la compañía.

Cuadro 16. DOFA - Externo. Información y TIC's

DIAGNÓSTICO EXTERNO		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
5. DIMENSIÓN INFORMACIÓN Y TIC's										
1	Mejoría en comunicaciones a nivel nacional		X							X
2	Aumento de la conectividad en todo el país		X							X
3	Conocimiento en herramientas tecnológicas han aumentado		X							X
4	Variedad de software y lenguajes de programación dificulte la integración de servicios con clientes					X			X	

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

La mejoría en las telecomunicaciones y tecnología de la información han mejorado en el país y esto hace que sea una oportunidad para la implementación de servicios de tecnología y con eso se pueda desarrollar la propuesta de valor de la compañía.

2.2.9 Objetivos de la organización. Teniendo en cuenta lo revisado con los socios fundadores, se definieron los siguientes objetivos de la organización con las respectivas metas:

- Generar una estructura organizacional sana financieramente:
 - Penetrar en el 0,5% del mercado para el 2021 en la línea concretos.
 - Penetrar en el 0,1% del mercado para el 2021 en la línea BPO.
 - Tener una adjudicación mayor al 11% de lo cotizado durante el 2021.
- Generar reconocimiento en el sector:
 - Tener por lo menos un producto en el mercado de cada una de las líneas de los servicios ofrecidas (Concreto y BPO Administrativo) para el 2019.
 - Tener relaciones comerciales en el 2021 con por lo menos el 80% de los clientes identificados.
 - Participar en el congreso de la construcción para el 2021.
- Generar alianzas estratégicas para el desarrollo de negocios: establecer alianzas por lo menos con dos de los distribuidores más importantes del sector en el que participa de acuerdo con la línea de servicios durante el 2019.

2.3 GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Está conformada por:

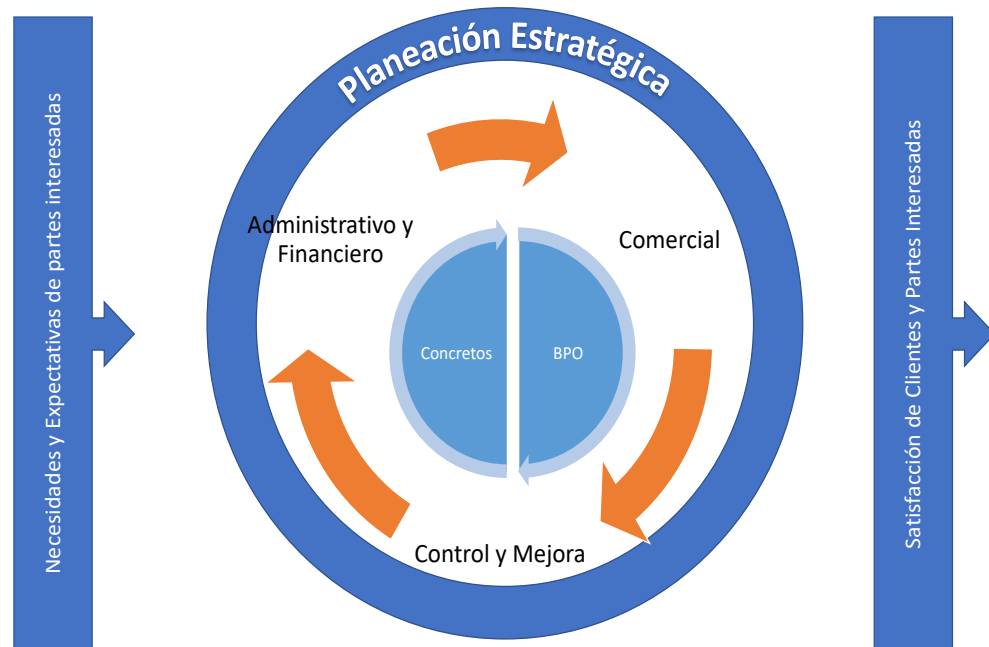
2.3.1 Mapa de Procesos. Para el desarrollo de los procesos en SOINCO S.A.S. se establecen los siguientes procesos:

Cuadro 17. Desarrollo de procesos de SOINCO S.A.S.

Tipo de Proceso	Nombre del Proceso	Actividades Relacionadas
Estratégico	Planeación Estratégica	Direccionamiento de la compañía.
Misionales	Concretos	Operación de línea de Concretos donde incluyen el diseño de estándares para la ejecución de los proyectos, la prestación del servicio, su seguimiento y control y el cierre de los proyectos.
Misionales	BPO	Operación de línea de BPO donde incluyen el diseño de estándares para la ejecución de los proyectos, la prestación del servicio, su seguimiento y control y el cierre de los proyectos.
Apoyo	Comercial	Desarrollar las actividades para lograr la consecución de proyectos en las dos líneas de negocio, enfocado en el cumplimiento de las metas de la compañía y la generación de backlog para garantizar la continuidad del negocio.
Apoyo	Administrativo y Financiero	Prestar los servicios que garanticen la operación estable, confiable y oportuna.
Apoyo	Control y Mejora	Actividades de control en la operación de la compañía y el desarrollo de estrategias para garantizar la operación sostenible.

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

Diagrama 3. Mapa de Procesos propuesto para SOINCO S.A.S.



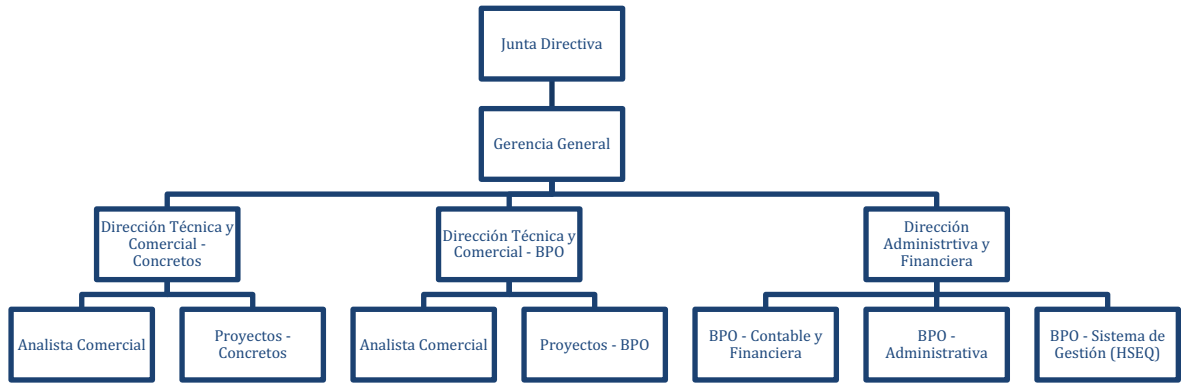
Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

2.3.2 Estructura Organizacional – Corporativa. Para el desarrollo de actividades transversales se ha propuesto una estructura corporativa ágil y plana, con el fin de garantizar la oportunidad en la prestación de los servicios. El desarrollo organizacional, se propone a través de una estructura funcional donde se tienen tres direcciones encaminadas al cumplimiento en el desarrollo de los proyectos y garantizar el funcionamiento de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, se propone el desarrollo del organigrama de la compañía en el numeral ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..

2.3.2.1 Organigrama – Corporativo

Organigrama 1. – Corporativo propuesto para SOINCO S.A.S.



Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

2.3.2.2 Principales Funciones – Personal Corporativo. Con el fin de dar claridad a las funciones que debe desempeñar los cargos corporativos, se proponen las principales funciones que tendrán a cargo los trabajadores de acuerdo con su rol.

Cuadro 18. Propuesta de principales Funciones - Personal Corporativo

Cargo	Principales Funciones
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente a la sociedad. • Definir junto con la Junta Directiva la planeación estratégica de la compañía. • Garantizar el cumplimiento de la planeación estratégica de la compañía. • Desarrollar estrategias para la consecución de clientes estratégicos y alianzas estratégicas. • Estructurar la compañía con el fin de garantizar el crecimiento y obtención de resultados de la compañía. • Desarrollar estrategias para alcanzar la cobertura en cuanto a % de participación y total en ventas del mercado objetivo.

Cargo	Principales Funciones
Director Técnico Comercial Concretos	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar estrategias para el cumplimiento de las ventas de su línea de negocio. • Liderar la estructuración financiera y operacional de los proyectos en los que tenga interés la compañía. • Liderar el desarrollo de los proyectos en los que participe la compañía. • Realizar el seguimiento y control de los proyectos en su línea de negocio. • Estandarizar y mejorar la estructura de costos de los procesos que tiene como responsabilidad. • Participar en la ejecución de proyectos que requiera de su conocimiento y experiencia. • Ser el contacto entre SOINCO y el cliente para el desarrollo de los proyectos.
Analista Técnica Comercial Concretos	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar proyectos en los que pueda participar la compañía. • Estructurar financiera y operacionalmente los proyectos en los que tenga interés la compañía. • Realizar la presentación de “<i>Kick off meeting</i>” (reunión de inicio) con el fin de entregar los documentos iniciales del proyecto. • Participar en la creación de alianzas con proveedores para garantizar precios justos, materiales de buena calidad, servicios profesionales y entregas a tiempo en la ejecución.
Director Técnico Comercial BPO	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar estrategias para el cumplimiento de las ventas de su línea de negocio. • Liderar la estructuración de los proyectos en los que tenga interés la compañía. • Liderar el desarrollo de los proyectos en los que participe la compañía. • Realizar el seguimiento y control de los proyectos en su línea de negocio. • Estandarizar y mejorar la estructura de costos de los procesos que tiene como responsabilidad. • Participar en la ejecución de proyectos que requiera de su conocimiento y experiencia. • Ser el contacto entre SOINCO y el cliente para el desarrollo de los proyectos.
Analista Técnica Comercial BPO	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar proyectos en los que pueda participar la compañía. • Estructurar financiera y operacionalmente los proyectos de los proyectos en los que tenga interés la compañía. • Realizar la presentación de KOM (<i>Kick off meeting</i>) con el fin de entregar los documentos iniciales del proyecto. • Participar en la creación de alianzas con proveedores para garantizar precios justos, materiales de buena calidad, servicios profesionales y entregas a tiempo en la ejecución.
Director Administrativo y Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que se cumplan las obligaciones en materia legal, laboral, tributaria y financiera. • Garantizar la correcta disposición y gestión de los recursos financieros con los que cuenta la compañía. • Gestionar las actividades encaminadas al cumplimiento de los subprocesos subcontratación y compras, contable, gestión humana, financiera, control y mejora. • Realizar alianzas con proveedores para garantizar precios justos, materiales de buena calidad y entregas a tiempo. • Apoyar el desarrollo de los proyectos en materia de compras y emisión de pólizas.

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

2.3.2.3 Perfil Profesional – Personal Corporativo. Con el fin de garantizar que los trabajadores sean idóneos en el desarrollo de las actividades, se propone los siguientes perfiles profesionales:

Cuadro 19. Propuesta del perfil profesional - Personal Corporativo SOINCO S.A.S.

Cargo	Estudios y Formación	Experiencia
Gerente General	Administración de empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería Civil o afines. MBA, MIF, MSC en Ingeniería o afines, Preferiblemente PMP o especialización en gerencia de proyectos	20 años en los sectores de la compañía. 12 años en experiencia como director o Gerente en Sectores de la Compañía.
Director Técnico - Concretos	Ingeniería Civil, Ingeniería Industrial, Arquitectura o afines. Maestría o especialización en gerencia de proyectos, concretos, vías o afines. Preferible PMP.	10 años en el sector de la línea de negocio. 5 años en experiencia como jefe o director en la línea del negocio.
Analista Comercial - Concretos	Ingeniería Civil, Ingeniería Industrial, Arquitectura o afines. Preferiblemente maestría o especialización en gerencia de proyectos, concretos, vías o afines. Preferible PMP.	3 años en el sector de la línea de negocio. Experiencia en estructuración de proyectos de la línea del negocio. Preferiblemente experiencia en ejecución de proyectos en la línea del negocio.
Director Técnico y Comercial - BPO	Administración de empresas, Ingeniería Industrial, Economía, Finanzas o afines. Maestría o Especialización en finanzas, Administración, Gerencia de operaciones o afines. Preferible PMP o especialización en gerencia de proyectos.	10 años en el sector de la línea de negocio. 5 años en experiencia como jefe o director en la línea del negocio.
Analista Comercial - BPO	Administración de empresas, Ingeniería Industrial, Economía, Finanzas o afines. Maestría o Especialización en finanzas, Administración, Gerencia de operaciones o afines. Preferible PMP o especialización en gerencia de proyectos.	3 años en el sector de la línea de negocio. Experiencia en estructuración de proyectos de la línea del negocio. Preferiblemente experiencia en ejecución de proyectos en la línea del negocio.
Director Administrativo y Financiero	Administración de empresas, Ingeniería Industrial, Economía, Finanzas o afines. Maestría o especialización en finanzas, Administración, Recursos Humanos, Gerencia de operaciones o afines. Preferible PMP o especialización en gerencia de proyectos	7 años en el sector de la línea de negocio. 3 años en experiencia como jefe o director en la línea del negocio.

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

2.3.2.4 Perfil de Competencias – Personal Corporativo. Como parte de la estructura organizacional de SOINCO S.A.S, se proponen siete (7) competencias para garantizar que los trabajadores puedan estar alineados a sus cargos a partir del análisis de competencias desarrollados por la especialista en Gestión Organizacional (Fernandez, 2017).

- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados
- Planeación
- Atención al Detalle
- Comunicación abierta
- Sentido de urgencia
- Resiliencia

Aunque se considera que todos los trabajadores desarrollarán estas competencias dentro de la compañía. Es importante evaluar el nivel con el que llega el candidato para cada cargo. Es por esto, que se proponen las competencias y el nivel en el que debe estar el trabajador para cumplir su rol. Los niveles de competencias se definirán en pruebas psicotécnicas, entrevistas o *assessment* y se evaluarán por personal profesional con base en la siguiente valoración:

Tabla 1. Niveles requeridos de competencias en cargos

Nivel	VALORACIÓN	Desde	Hasta
1	Bajo	10	25
2	Medio	26	50
3	Medio – alto	50	75
4	Alto	75	100

Fuente: entrevista Consultora Gestión Humana - SOINCO S.A.S. (Fernandez, 2017).

Los niveles y la valoración anteriormente definidos se hicieron teniendo en cuenta el conocimiento de la consultora de Gestión Humana de SOINCO S.A.S.

Las competencias definidas para el personal Corporativo son las siguientes:

Tabla 2. Perfil de Competencias - Personal Corporativo

Cargo	Competencias							Factores Variables				
	Trabajo en equipo	Orientación a resultados	Planeación	Atención al Detalle	Comunicación abierta	Sentido de Urgencia	Resiliencia	Capacidad Social	Iniciativa	Comunicación	Negociación	Análisis Numérico
Gerente General		4	4					4	3	4	4	3
Director Técnico - Concretos	3	3				3		4	4	3	4	3
Analista Comercial - Concretos	3	3				3		4	4	3	4	3
Director Técnico y Comercial - BPO					2	2	2	2	2	3	3	3
Analista Comercial - BPO					2	2	2	2	2	3	3	3
Director Administrativo y Financiero	3			3		3		4	3	3	3	3

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

2.3.2.5 Necesidad de personal – Corporativo. Con el fin de desarrollar el plan financiero (ver Anexo B) y evaluar la viabilidad del plan de negocios, se determina la necesidad de personal donde se relacionan las estructuras de salarios, bonificaciones no salariales y demás variables que serán necesarias para la estructuración financiera de la compañía basado en lo definido por los socios de la compañía.

Tabla 3. Propuesta de necesidad de Personal – Corporativo

Proceso	Cargo	Cant.	Salario	Dedicación proyectos	Tipo de Contrato	Bonificaciones no salariales
Planeación Estratégica	Gerente General	1	\$15,000,000	Transversal	Indefinido	5% Utilidades
Concretos	Director Técnico – Concretos	1	\$10,000,000	Transversal	Indefinido	3% Utilidades
Concretos	Analista Comercial – Concretos	1	\$4,000,000	Transversal	Indefinido	+\$200,000
BPO	Director Técnico y Comercial – BPO	1	\$10,000,000	Transversal	Indefinido	3% Utilidades

Tabla 3. (Continuación)

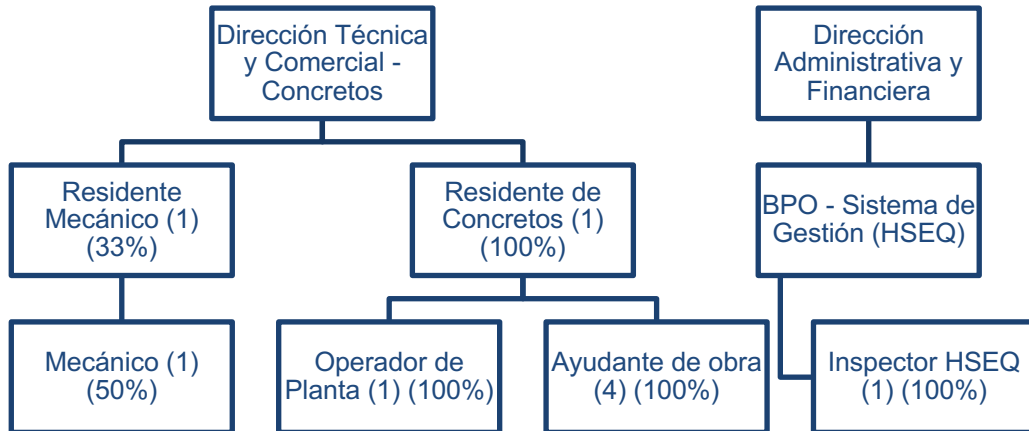
Proceso	Cargo	Cant.	Salario	Dedicación proyectos	Tipo de Contrato	Bonificaciones no salariales
BPO	Analista Comercial – BPO	1	\$4,000,000	Transversal	Indefinido	+\$200,000
Administrativo y Financiero	Director Administrativo y Financiero	1	\$8,000,000	Transversal	Indefinido	1% Utilidades

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

2.3.3 Estructura Proyectos – Línea Concretos. De acuerdo con lo definido en el plan financiero específicamente en el presupuesto, se propone una estructura típica para el desarrollo de los proyectos de concretos teniendo en cuenta la cantidad de personal que se necesita por proyecto y el porcentaje de ocupación.

2.3.3.1 Organigrama Típico – Proyecto de concretos

Organigrama 2. Propuesta de organigrama típico - Proyecto de concretos



Fuente: Información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

2.3.3.2 Principales Funciones – Proyecto de Concretos. De acuerdo con la estructura organizacional para un proyecto típico, se establece las siguientes funciones principales para los cargos relacionados:

Cuadro 20. Propuesta de las principales funciones – Concretos

Cargo	Funciones
Residente de Concretos	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el desarrollo de los proyectos en los que participe la compañía. • Se el puente de comunicación entre SOINCO S.A.S. y el cliente. • Programar y controlar las actividades encaminadas al cumplimiento del programa de trabajo y presupuesto del proyecto.
	<ul style="list-style-type: none"> •

Continuación (cuadro 20)

Cargo	Funciones
Operador de planta	<ul style="list-style-type: none"> • Operar el equipo asignado en forma segura y responsable. • Realizar inspecciones diarias con el fin de garantizar el óptimo funcionamiento de la planta de concreto
Ayudante de Obra	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el alistamiento y transporte de materiales, de acuerdo con sus condiciones físicas. • Apoyar la producción de concreto. • Reportar cualquier novedad en equipo o trabajadores que se presente en el proyecto.
Mecánico	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades de mantenimiento preventivo y correctivo al equipo mayor del proyecto. • Reparar el equipo mayor designado. • Informar cualquier novedad presentada en el equipo mayor.
Conductor	<ul style="list-style-type: none"> • Operar el equipo asignado.
Inspector HSEQ	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de los estándares de HSEQ en el desarrollo del proyecto. • Realizar inspecciones preventivas encaminadas a garantizar que se cumplen con el estándar HSEQ.

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

2.3.3.3 Perfil Profesional – Proyecto de Concretos. Buscando el cumplimiento de las actividades planeadas y partiendo con la base que el personal preparado genera mayor confianza en la asignación de las tareas, se definen los siguientes perfiles para el desarrollo de un proyecto típico de concretos:

Cuadro 21. Propuesta de perfil profesional – Concretos

Cargo	Estudios y Formación	Experiencia
Residente de Concretos	Ingeniería Civil, Ingeniería Industrial, Arquitectura o afines. Preferiblemente especialización en gerencia de proyectos, concretos, vías o afines. Preferible PMP.	3 años en el sector de la línea de negocio. Experiencia en ejecución de proyectos en la línea del negocio.
Operador de planta	Saber leer y escribir. Cursos de formación de operación de equipos. Cursos de formación en Seguridad y Salud en el Trabajo.	10 años en el sector de la línea de negocio. Preferiblemente experiencia en los equipos que posee la compañía.
Ayudante de Obra	Saber leer y escribir Cursos de formación en Seguridad y Salud en el Trabajo.	No específica
Mecánico	Saber leer y escribir. Cursos de formación en mantenimiento de equipos. Cursos de formación en Seguridad y Salud en el Trabajo.	5 años en el sector de la línea de negocio. Experiencia en los equipos que posee la compañía.
Conductor	Saber leer y escribir. Preferiblemente bachiller. Licencia de conducción habilitada para el equipo a operar.	5 años de experiencia en el equipo que va a operar.

Continuación (cuadro 20)

Cargo	Estudios y Formación	Experiencia
Inspector HSE	Técnico en Seguridad y Salud en el trabajo. Cursos de formación en temas SST.	3 años de experiencia en proyectos y en SST.

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

2.3.3.4 Perfil de competencias – Proyecto de Concretos. De acuerdo con lo definido en el numeral 2.3.2.4 se determina el siguiente perfil de competencias para un proyecto típico de concretos:

Tabla 4. Perfil de Competencias – Concretos

Cargo	Competencias							Factores Variables				
	Trabajo en equipo	Orientación a resultados	Planeación	Atención al Detalle	Comunicación abierta	Sentido de Urgencia	Resiliencia	Capacidad Social	Iniciativa	Comunicación	Negociación	Análisis Numérico
Residente de Concretos	3	3				3		4	4	3	4	3
Operador de planta	3					3	3	2		2		
Ayudante de Obra	3					3	3	2		2		
Mecánico	3					3	3	2		2		
Conductor	3					3	3	2		2		
Inspector HSEQ	3		2	3				3		3		

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

2.3.3.5 Necesidad de Personal – Proyecto de Concretos. Generando una estimación del personal necesario, se define la siguiente estructura salarial para un proyecto típico de concretos:

Tabla 5. Necesidad de Personal – Concretos

Cargo	Cant.	Salario	Dedicación proyecto	Asignación al proyecto	Tipo de Contrato	Bonificaciones no salariales
Residente de Concretos	1	\$5,000,000	100%	\$5,000,000	Indefinido	\$900,000 (Hospedaje y alimentación) + \$500,000 en tiquetes
Operador de planta	1	\$2,000,000	100%	\$2,000,000	Obra o labor	\$700,000 (Hospedaje y alimentación)

Tabla 5. (Continuación)

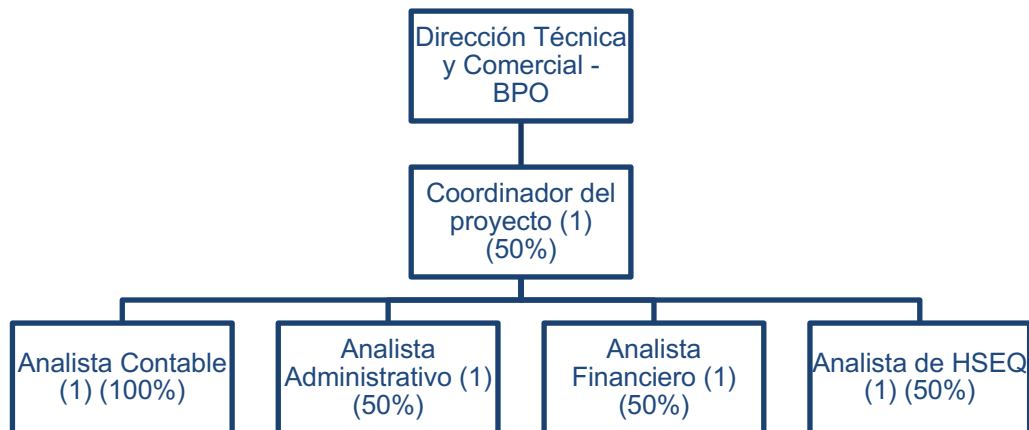
Cargo	Cant.	Salario	Dedicación proyecto	Asignación al proyecto	Tipo de Contrato	Bonificaciones no salariales
Ayudante de Obra	4	\$900,000	100%	\$900,000	Obra o labor	No Aplica
Mecánico	1	\$2,000,000	50%	\$1,000,000	Indefinido	\$700,000 (Hospedaje y alimentación) + \$500,000 en tiquetes
Conductor	1	\$2,000,000	33%	\$660,000	Obra o labor	\$700,000 (Hospedaje y alimentación) + \$500,000 en tiquetes
Inspector HSEQ	1	\$2,000,000	100%	\$2,000,000	Obra o labor	\$700,000 (Hospedaje y alimentación) + \$500,000 en tiquetes

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

2.3.4 Estructura Proyectos – Línea BPO. Como parte de un proyecto BPO y teniendo en cuenta los servicios que ofrece SOINCO S.A.S. se estima generar la estructura definida en el numeral 0.

2.3.4.1 Organigrama Típico – Proyecto BPO

Organigrama 3. Estructura Típico - Proyecto BPO



Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

2.3.4.2 Principales Funciones – BPO. Estas se describen en el Cuadro 22.

Cuadro 22. Principales Funciones – BPO

Cargo	Principales Funciones
Coordinador de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el desarrollo de los proyectos en los que participe la compañía. • Desarrollar actividades de comunicación entre SOINCO S.A.S. y el cliente. • Programar y controlar las actividades encaminadas al cumplimiento del programa de trabajo y presupuesto del proyecto.
Analista Contable	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las actividades relacionadas con su rol. • Controlar que las actividades contables que se desarrollen de acuerdo con lo pactado en el proyecto. • Apoyar el ingreso de información contable al sistema. • Realizar la conciliación de cuentas. • Proponer mejoras para el desarrollo de los proyectos a cargo.
Analista Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las actividades relacionadas con su rol. • Realizar revisión y análisis de la información financiera del proyecto. • Realizar la evaluación y formulación financiera del proyecto a cargo. • Desarrollar reportes sobre KPI financieros. • Informar cualquier novedad que pueda afectar el normal desarrollo del proyecto. • Proponer mejoras para el desarrollo de los proyectos a cargo.
Analista Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las actividades relacionadas con su rol. • Gestionar los procesos administrativos referente a actividades de compras y logísticas. • Informar cualquier novedad que pueda afectar el normal desarrollo del proyecto. • Proponer mejoras para el desarrollo de los proyectos a cargo.
Analista HSEQ	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las actividades relacionadas con su rol. • Desarrollar actividades para el cumplimiento del Sistema de Gestión del cliente y de SOINCO S.A.S. • Controlar que las actividades se desarrollen de acuerdo con lo pactado en el proyecto. • Informar cualquier novedad que pueda afectar el normal desarrollo del proyecto.

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

2.3.4.3 Perfil Profesional – BPO. Los perfiles de los cargos se describen a continuación

Cuadro 23. Perfil Profesional – BPO

Cargo	Estudios y Formación	Experiencia
Coordinador de Proyectos	<p>Administración de empresas, Ingeniería Industrial, Economía, Finanzas o afines. Preferiblemente maestría o Especialización en finanzas, Administración, Gerencia de operaciones o afines. Preferible PMP o especialización en gerencia de proyectos.</p>	<p>4 años en el sector de la línea de negocio. 3 años de experiencia en cargos administrativo y en ejecución de proyectos en la línea del negocio</p>

Cuadro 23. (Continuación)

Cargo	Estudios y Formación	Experiencia
Analista Contable	Contador Público. Preferiblemente especialización en Finanzas, Tributario o afines. Conocimiento y manejo de ERP en general	3 años de experiencia en su cargo o relacionado.
Analista Financiero	Administración de empresas, Ingeniería Financiero, Ingeniería Industrial o a fin. Preferiblemente especialización en Finanzas o afines. Conocimiento y manejo de ERP en general	3 años de experiencia en su cargo o relacionado.
Analista Administrativo	Administración de empresas, Ingeniería Financiero, Ingeniería Industrial o a fin. Preferiblemente especialización en Gestión de Operaciones, logística, compras o afines.	3 años de experiencia en su cargo o relacionado.
Analista HSEQ	Profesional en SST. Ingeniero Ambiental, Ingeniería Industrial o afines. Preferiblemente especialización en Sistemas de Gestión o afines. Licencia SST. Auditor interno HSEQ	3 años de experiencia en su cargo o relacionado.

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

2.3.4.4 Perfil de Competencias – BPO. Teniendo en cuenta lo definido en el numeral 2.3.2.4 se definen las competencias para los trabajadores la línea BPO

Tabla 6. Perfil de competencias – BPO

Cargo	Competencias							Factores Variables				
	Trabajo en equipo	Orientación a resultados	Planeación	Atención al Detalle	Comunicación abierta	Sentido de Urgencia	Resiliencia	Capacidad Social	Iniciativa	Comunicación	Negociación	Análisis Numérico
Coordinador de Proyectos	3	3				3		4	4	3	4	3
Analista Contable	3	3		3				3		3		3
Analista Financiero	3	3		3				3		3		3
Analista Administrativo	3	3		3				3		3		3
Analista HSEQ	3	3		3	3			3		3		

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

2.3.4.5 Necesidad de personal – BPO. Para el desarrollo de un proyecto típico en BPO, se establece la siguiente escala salarial:

Tabla 7. Necesidad de Personal – BPO

Cargo	Cant.	Salario	Dedicación proyecto	Asignación al proyecto	Tipo de Contrato	Bonificaciones no salariales
Coordinador de Proyectos	1	\$5,000,000	50%	\$2,500,000	Indefinido	\$900,000 (Hospedaje y alimentación) + \$500,000 en tiquetes
Analista Contable	1	\$1,500,000	100%	\$2,500,000	Obra o Labor	-
Analista Financiero	1	\$1,500,000	50%	\$1,250,000	Obra o Labor	-
Analista Administrativo	1	\$1,500,000	50%	\$1,250,000	Obra o Labor	-
Analista HSEQ	1	\$1,500,000	50%	\$1,250,000	Obra o Labor	-

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

2.4 GESTIÓN DE MERCADO

La compone:

2.4.1 Estudio de Mercado. El gobierno nacional del 2014 - 2018 a través del programa infraestructura para la prosperidad, tiene proyectado realizar y consolidar al 2021 las dobles calzadas que aportará calidad en la infraestructura del país. El gobierno estima consolidar 5200 km de doble calzada para mejorar el comercio exterior encaminado a los TLC firmados durante los últimos años (Ministerio de transporte, 2011).

De acuerdo con datos de Departamento de Planeación Nacional proyecta que el rubro de obras civiles aportará al PIB 16.2 en el 2017 y 18.5 el 2018 de los cuales se calcula una inversión estimada de \$49 billones distribuidos en 30 años aproximadamente.

Dicha inversión se ve reflejada en la construcción de las vías, donde se evidencia la necesidad de suministro de concreto, suministro de personal y suministro de señalización, entre otros servicios de los cuales SOINCO S.A.S. quiere proveer basado en la experiencia de sus socios fundadores.

Basados en cálculos internos, se estima que los primeros 5 años de construcción se invierten alrededor de 22 billones de pesos en un estimado total de 5,200 kilómetros intervenidos entre vías nuevas, mejoramiento, construcción puentes, cunetas, alcantarillas y un sinnúmero de elementos constructivos necesarios para

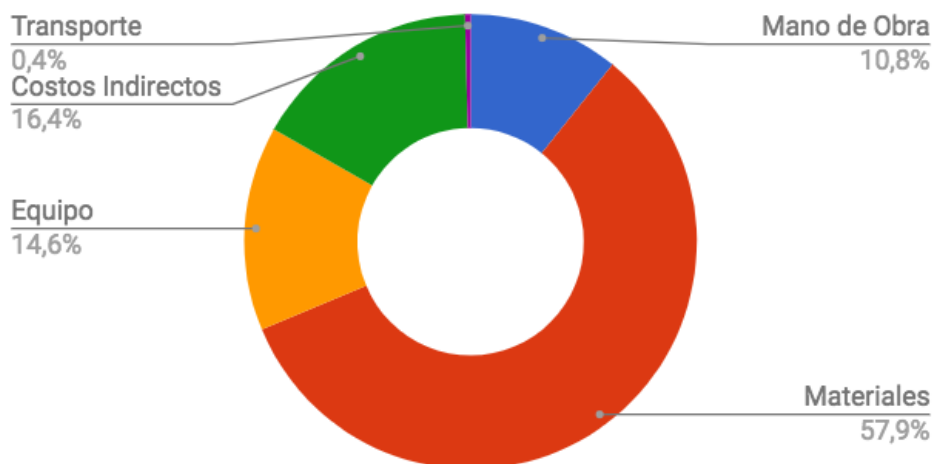
entregas parciales de obra. Todo esto, hace necesario que las concesiones representadas por sus constructoras subcontraten servicios y se genere una unión de esfuerzos para el cumplimiento contractual de las metas establecidas en cada una de las etapas de pre-construcción y construcción.

2.4.2 Análisis del Sector. La Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), desde el 2013 hasta el 2017, adjudicó alrededor de 27 concesiones de cuarta generación. Concesiones que ya iniciaron su etapa de construcción o inician durante el 2018 y 2019. Estos años serán importantes dado la necesidad de profesionales, materiales y servicios que giran alrededor de este tipo de obras.

Para estas 27 concesiones se ha calculado una inversión de un total de 50 billones de pesos para todos proyectos, donde se estima que las obras de construcción equivalen a 22 billones de pesos, de acuerdo con cálculos internos, para cinco años de construcción como plazo máximo de entrega.

Estos 22 billones de pesos calculados índices de costos producción pesada estima lo siguiente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-, 2017, pág. 1)).

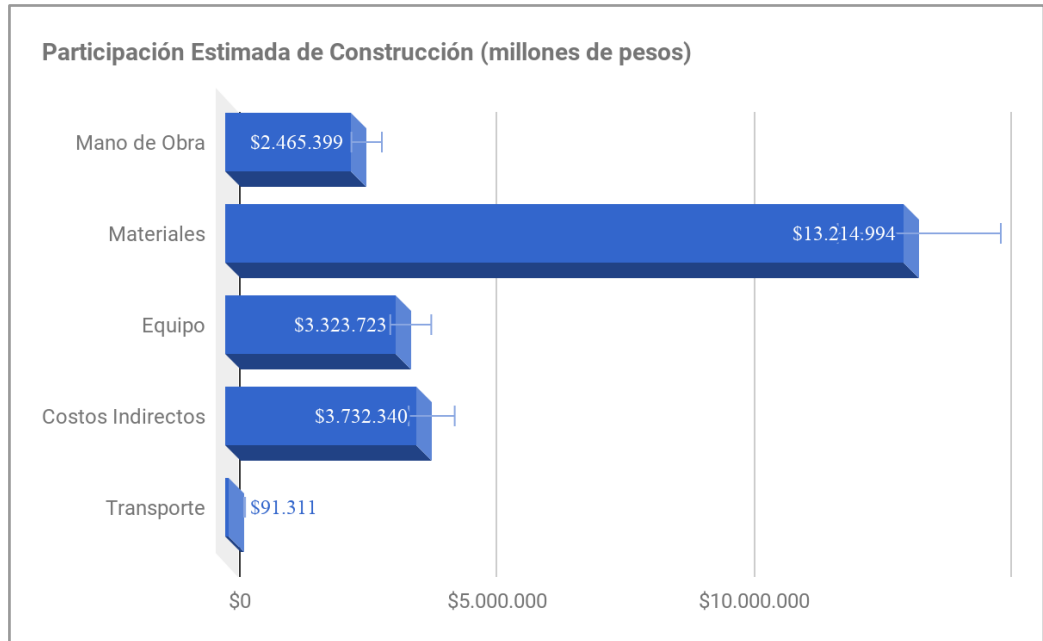
Gráfico 1. Distribución de costos en la construcción Pesada. ICCP - 2017



Fuente: elaboración propia a partir de datos Dane – 2017 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-, 2017).

Dentro de los grupos que le interesa a SOINCO y que va a tener mayor importancia en el cálculo de sus negocios es el grupo de mano de obra (10,8%) y el grupo materiales (57,9%). Calculando estos porcentajes con el valor estimado en construcción (\$22,8 billones) obtenemos los siguientes valores de participación:

Gráfico 2. Participación estimada de Construcción en concesiones de cuarta generación – 2017



Fuente: elaboración propia de datos del Dane 2017 (DANE, 2017).

De acuerdo con las estimaciones internas, durante los próximos cinco años, el sector de la construcción moverá un total de \$13,2 billones de pesos para la compra o uso de materiales y una inversión de \$2,5 billones de pesos en contratación de mano de obra directa, lo que refleja una oportunidad en incluir los servicios que provee SOINCO S.A.S. para estas líneas de producción.

Con el fin de calcular puntualmente en el grupo de materiales, la participación de los concretos en los 13,2 billones de pesos en cinco años se calcula para SOINCO S.A.S. la participación de dos rubros directos en los intereses de la compañía; concretos, morteros y obras varias (19,01%) y Concreto para estructura de puentes (27,54%):

Gráfico 3. Participación estimada de materiales en concesiones de cuarta generación - 2017



Fuente: elaboración propia con datos del Dane 2017 (DANE, 2017)

La participación de estos dos grupos de materiales aporta un total de \$6,16 billones de pesos, lo que le da una participación del 46,55% del porcentaje de participación de los materiales en los índices de costos de construcción pesada, lo que demuestra una participación lineal de 1,23 billones de pesos al año en este material, lo que hace interesante la participación de SOINCO S.A.S. en este sector.

En cuanto a personal, en el mismo boletín (Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-, 2017) se estima un 10,80% en los costos de la contratación de mano de obra lo que se traduce en una inversión de 2,46 billones de pesos en 5 años, lo que muestra una oportunidad de negocio de unos 493 mil millones de pesos al año, un valor atractivo y claro para calcular el porcentaje en el que SOINCO S.A.S. puede participar.

De acuerdo con el análisis de mercado, se relaciona las ventas estimadas de SOINCO S.A.S. para una participación del 0,5% en concretos y 0,1 % en BPO:

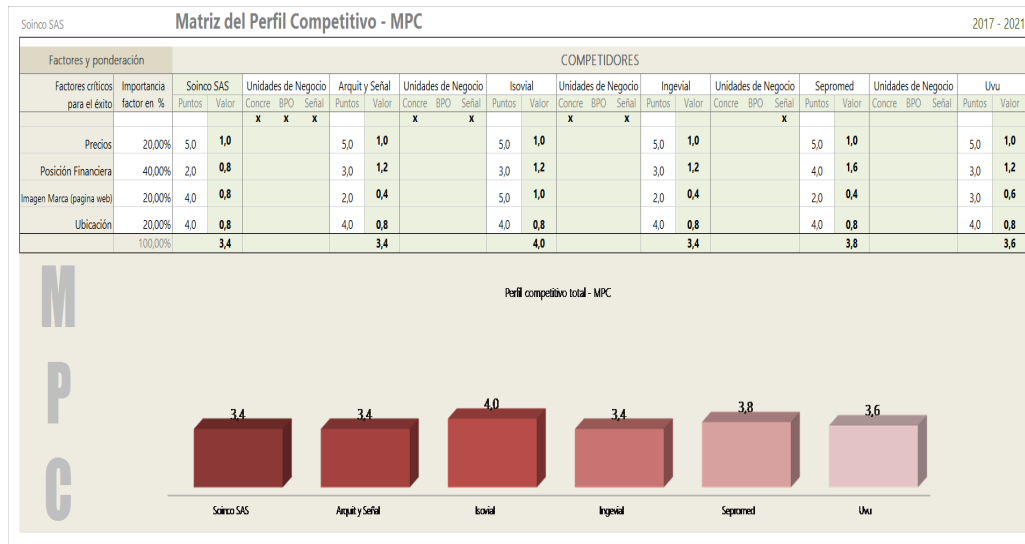
Tabla 8. Penetración de mercado objetivo

Línea de Servicio	Penetración en Ventas anuales
Concretos	\$6.151 millones
BPO	\$493 millones
Total	\$6.644 millones

Fuente: Información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017).

2.4.3 Mercado Competidor. Analizando la competencia hemos encontrado que ninguna empresa posee las dos unidades de negocio que la empresa está trabajando actualmente; así que se decidió, tomar como referencia algunas empresas que manejan una o dos unidades de negocio para poder realizar la comparación, lo cual dio como resultado un puntaje para la empresa de 3.4 de acuerdo con unos atributos importantes en cuanto a precio, posición financiera, Imagen, Ubicación, como lo muestra de perfil competitivo.

Gráfico 4. Matriz Perfil Competitivo



Fuente: Información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

De acuerdo con el análisis encontramos que SOINCO S.A.S. tiene posibilidades de crecimiento en un mercado donde la competencia lleva más de 5 años y a pesar de que la competencia tiene un terreno ganado en cuanto a situación financiera no han trabajado en su posicionamiento de imagen y reconocimiento en el mercado.

2.4.4 Estrategia de Mercadeo. Mediante la creación de estas dos líneas de negocio se busca afianzar la operación de la empresa, siendo un aliado estratégico para el cliente dentro de los servicios que necesita para su operación.

La creación de valor se realiza principalmente bajo la relación proveedor - cliente donde se subcontrata totalmente la actividad y el cliente monitorea el avance de acuerdo con los entregables.

Dentro de las fortalezas que tendrá SOINCO S.A.S para captar el mercado de las concesiones se considera:

- El enfoque en la atención especializada de los servicios propuestos, dado que con la experiencia de los socios se genera la confianza para abordar diferentes

situaciones con base en aspectos de éxito que ya han sido probados en empresas grandes a nivel nacional.

- Se utilizan aliados estratégicos reconocidos a nivel nacional que le dan la confianza al cliente que los equipos, software y productos utilizados garantizan la prestación del servicio.
- Mediante la optimización de los procesos se quiere atraer el cliente ofreciendo servicios que se enfocan en la mejora y que con datos se evidencia que se optimizará el proceso.
- Con las empresas extranjeras que participan en las concesiones, se puede considerar que en la etapa de construcción no les interesa comprar equipos sino alquilarlos o subcontratar los servicios para no invertir en activos.

De igual forma, se considera que SOINCO S.A.S. se verá afectado en la prestación del servicio por los siguientes aspectos:

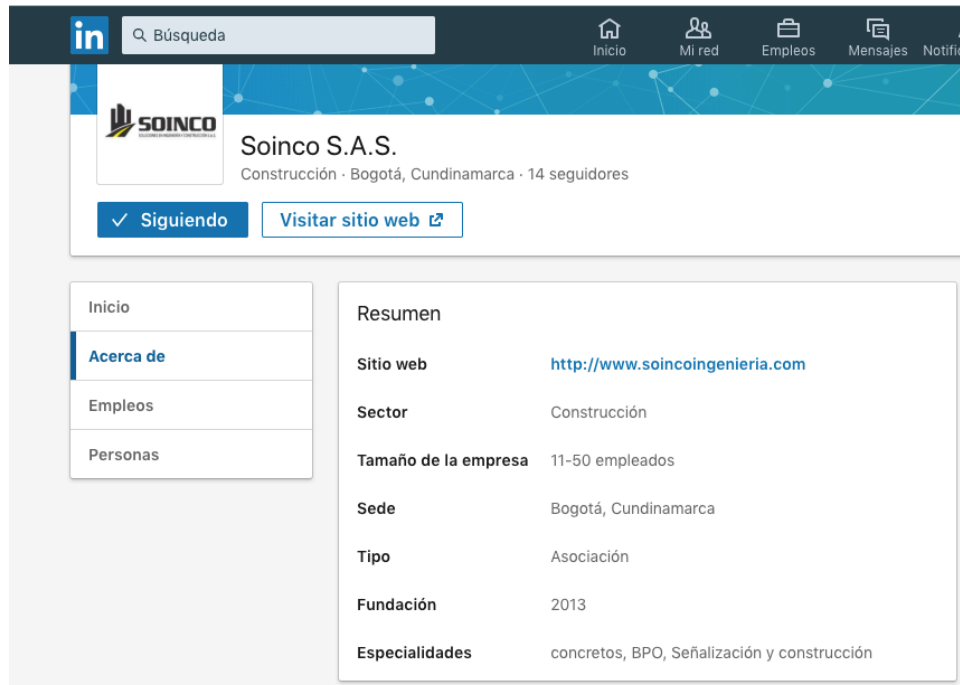
- Incursionar en un mercado donde las empresas ya tienen experiencia.
- Las empresas pueden llegar a ser renuentes en subcontratar sus servicios administrativos, dado que pueden pensar en que pierden control y ya no se trabajan negocios a la medida.
- Concepto del producto o servicio.

2.4.5 Estrategias de Distribución. En las dos líneas de negocio, el canal de distribución se realizará es de forma directa, dado que previamente se ha identificado la necesidad del cliente y de acuerdo con esta, se diseñan las diferentes alternativas de solución para la prestación de los servicios. Para esto, SOINCO S.A.S. participará en proyectos privados para adquirir experiencia y posteriormente poder contratar con entidades públicas.

2.4.6 Estrategia de Precio. SOINCO S.A.S. usa los precios de la Dirección Técnica de cada línea de servicio, quien es la dependencia encargada de la publicación de los precios de referencia de insumos en BPO y de los precios de referencia de actividades de obra.

2.4.7 Estrategias de Promoción. SOINCO S.A.S. utilizará la publicidad como herramienta de promoción hacia nuestros clientes, utilizando la página web, Google adwords, Facebook, y Twitter.

Imagen 1. Página principal de LinkedIn de SOINCO S.A.S.



Fuente: (LinkedIn, 2017)

Imagen 2. Página principal de Twitter SOINCO S.A.S



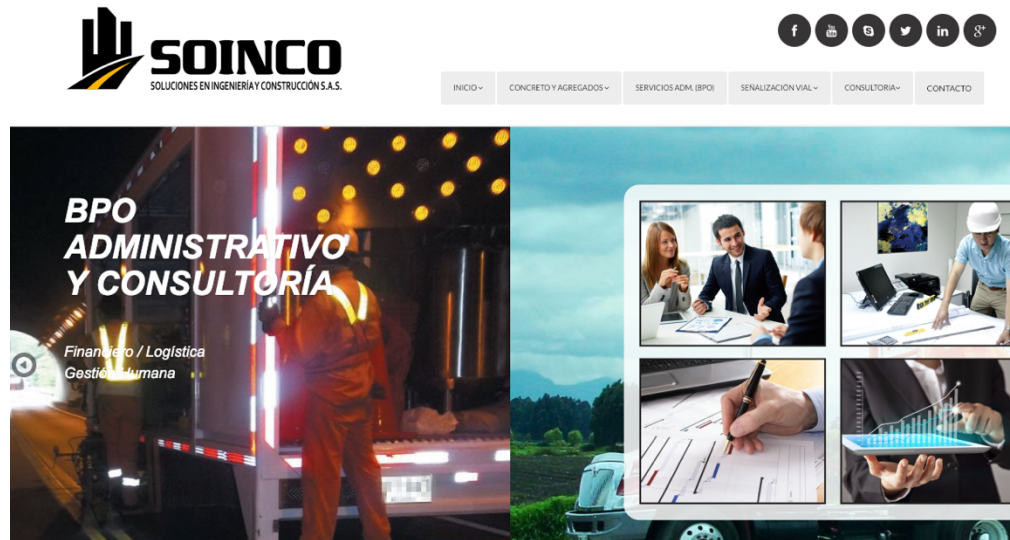
Fuente: (Twitter, 2017)

Imagen 3. Página web SOINCO S.A.S. – Concretos



Fuente: (SOINCO S.A.S., 2017)

Imagen 4. Página web SOINCO S.A.S. - BPO



Fuente: (SOINCO S.A.S., 2017)

De igual forma, participará activamente en los congresos o ferias del sector que servirá para realizar acercamientos con potenciales clientes.

2.4.8 Estrategias de comunicación. Para SOINCO S.A.S. la estrategia de comunicación es muy importante y por su nicho de mercado, se basa en la comunicación directa, trabajando en las relaciones públicas, mercadeo directo, manteniendo un contacto directo mediante reuniones, teléfono, correo electrónico en las dos unidades de negocio.

2.4.9 Proyecciones de Ventas. Para SOINCO S.A.S. el conocimiento del mercado y la experiencia ha sido de gran relevancia y han usado un método subjetivo que es llegar al 0,5% de la demanda de las unidades de negocio de Concreto y 0,1% BPO tal como lo muestra el Anexo B.

2.5 GESTIÓN OPERATIVA

La gestión operativa de la empresa está conformada por:

2.5.1 Objetivos de Operaciones. Para el desarrollo de las actividades de la compañía y el cumplimiento en la proyección de ventas, se identifican la cantidad de servicios que se esperan facturar por año y por la línea de negocio.

Tabla 9. Objetivos Operacionales SOINCO S.A.S.

Línea	Cantidad promedio	Ventas totales al año /millones
Concretos	12	\$6.151
BPO	6	\$493
Total Meta	18	\$6.644

Fuente: Información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

2.5.2 Recursos Necesarios. Con el fin de identificar los principales recursos para la operación de la compañía. Se establecen en los siguientes numerales los principales recursos que son necesarios para garantizar el desarrollo de los proyectos. Los demás recursos harán parte del modelo financiero.

2.5.2.1 Recursos Humanos. Para cada una de las líneas de servicios se tiene definido una cantidad de trabajadores que se configurarán de acuerdo con el tipo de proyecto. Para el diseño del modelo financiero, se establecen la siguiente cantidad de trabajadores por proyecto y por la línea de servicio. En el campo numeral para revisar se relacionará el numeral del presente plan de negocios donde se encuentra la necesidad de personal por línea de servicio:

Tabla 10. Resumen de personal SOINCO S.A.S.

Línea de Servicio	Cantidad	Nómina mes (sin parafiscales)	Asignación	Numeral para revisar
Corporativo	6	\$51,000,000	Continua	2.3.2.5
Concretos	10	\$22,085,913	Proyecto	2.3.3.5
BPO	5	\$23,351,800	Proyecto	2.3.4.5

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

2.5.2.2 Recursos Tecnológicos. Los recursos de la empresa son:

- **Recursos Tecnológicos – Corporativo.** Teniendo en cuenta la estructura que se tiene para el grupo corporativo, se definen los siguientes recursos tecnológicos necesarios para la operación de la compañía:

Tabla 11. Recursos Tecnológicos – Corporativo

Recurso	Cantidad	Costo estimado	Uso
Red de comunicación en oficina y respaldo	1	\$1,000,000 / mes	Continuo
Telefonía Celular	6	\$600,000 / mes	Continuo
Licencia ERP – Multiusuario (ODOO)	1	\$10,000,000 / año	Continuo
Página web y correos electrónicos	1	\$2,652,000 / año	Continuo
Licencias adicionales	1	\$3,000,000 / año	Continuo

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

- **Recursos Tecnológicos – Línea Concretos**

Tabla 12. Recursos Tecnológicos - Línea Concretos

Recurso	Cantidad	Costo Estimado	Uso
Red de comunicación en oficina y respaldo	1	\$1,000,000 / mes	Proyecto
Telefonía Celular	6	\$300,000 / mes	Proyecto
Alquiler Portátil	4	\$600,000 / mes	Proyecto
Servicio BPO	1	\$7,500,000 / mes	Proyecto
Licencias adicionales	1	\$200,000 / mes	Proyecto

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

- **Recursos Tecnológicos – Línea BPO**

Tabla 13. Recursos Tecnológicos - Línea BPO

Recurso	Cantidad	Costo Estimado	Uso
Red de comunicación en oficina y respaldo	1	\$1,000,000 / mes	Proyecto
Telefonía Celular	6	\$300,000 / mes	Proyecto
Alquiler Portátil	6	\$900,000 / mes	Proyecto
Licencias adicionales	1	\$500,000 / mes	Proyecto

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

- **Recursos Financieros.** La definición de los recursos financieros se desarrollará en el numeral 2.7 del presente plan de negocios.

2.5.3 Activos Fijos. Con el fin de identificar los activos fijos que son requeridos en la compañía se describen en los siguientes numerales los recursos físicos que son necesarios para la operación en cada una de las líneas de servicio y en el desarrollo de actividades corporativas. De igual forma, se definen el costo estimado y el tiempo de recambio del activo fijo.

2.5.3.1 Activos Fijos – Corporativos

Tabla 14. Activos Fijos – Corporativos

Activo Fijo	Cantidad	Costo estimado	Recambio
Sillas giratorias	12	\$3,000,000	3 años
Sillas fijas	12	\$1,800,000	3 años
Computador portátil	8	\$20,000,000	3 años
Impresora	1	\$1,000,000	3 años
Video Beam	1	\$3,000,000	3 años
Escritorios	8	\$2,400,000	5 años
Mesa de reunión	1	\$1,000,000	5 años
Oficina + Bodega	1	\$350,000,000	30 años

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

2.5.3.2 Activos Fijos – Línea Concretos

Tabla 15. Activos fijos. Línea Concretos

Activo Fijo	Cantidad	Costo estimado	Recambio
Sillas giratorias	6	\$1,500,000	3 años
Sillas fijas	12	\$1,800,000	3 años
Escritorios	4	\$1,600,000	5 años
Mesa de reunión	1	\$300,000	5 años
Contenedor - Oficina	1	\$15,000,000	10 años
Contenedor - Almacén	2	\$20,000,000	10 años

Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017).

2.5.3.3 Activos Fijos – Línea BPO

Tabla 16. Activos Fijos. Línea BPO

Activo Fijo	Cantidad	Costo estimado	Recambio
Sillas giratorias	6	\$1,500,000	3 años
Sillas fijas	12	\$1,800,000	3 años
Escritorios	4	\$1,600,000	5 años
Mesa de reunión	1	\$300,000	5 años

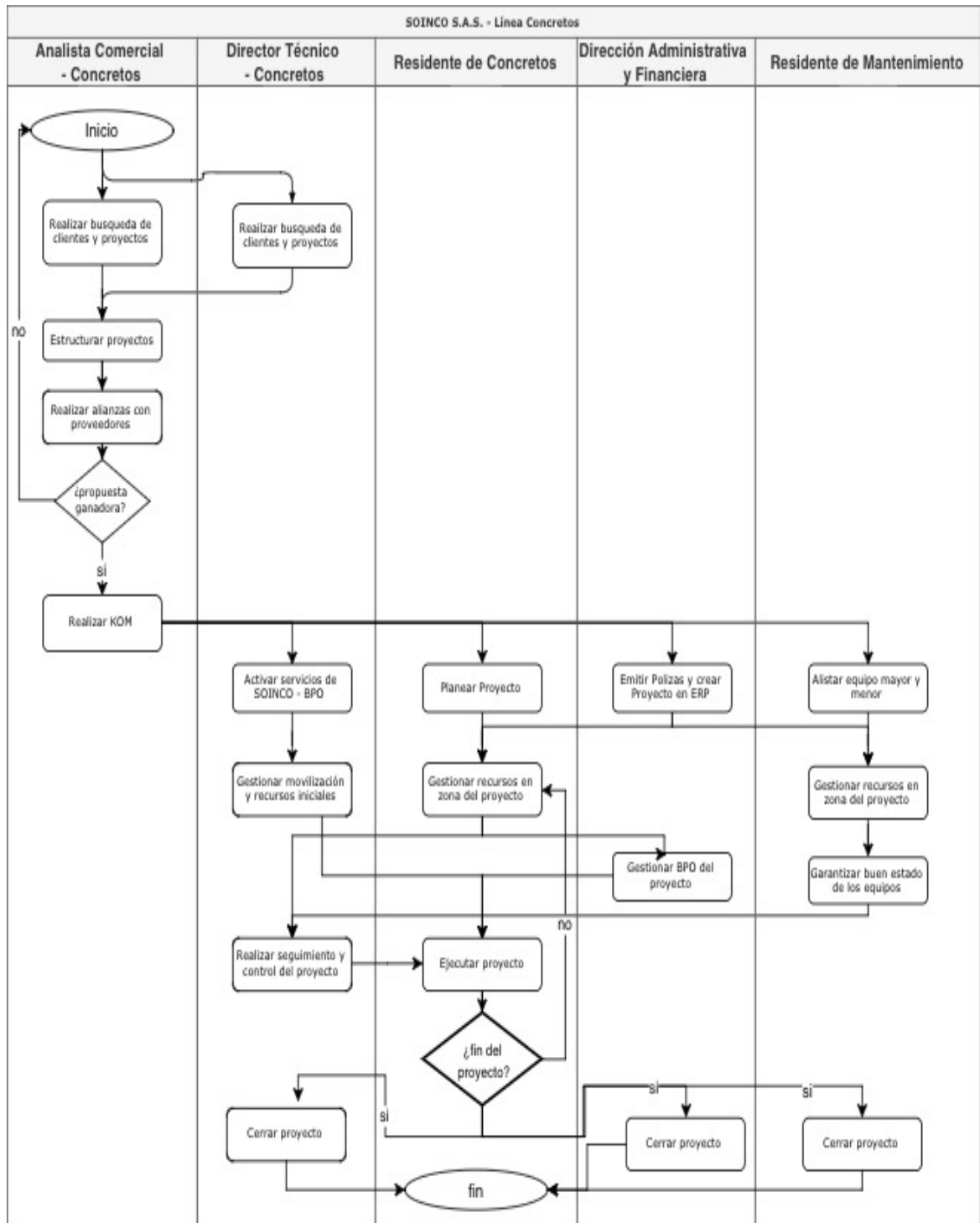
Fuente: información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017).

2.5.4 Diagramas de Flujo. Con el fin de evaluar la interacción y necesidad de los diferentes recursos definidos en el plan de negocios, se diseñan los diagramas de flujo de los procesos misionales con el fin de conocer el alcance y la interacción que tendrá en los procesos.

Los procesos misionales de SOINCO S.A.S. se desarrollan a continuación.

2.5.4.1 Diagrama de Flujo – Concretos

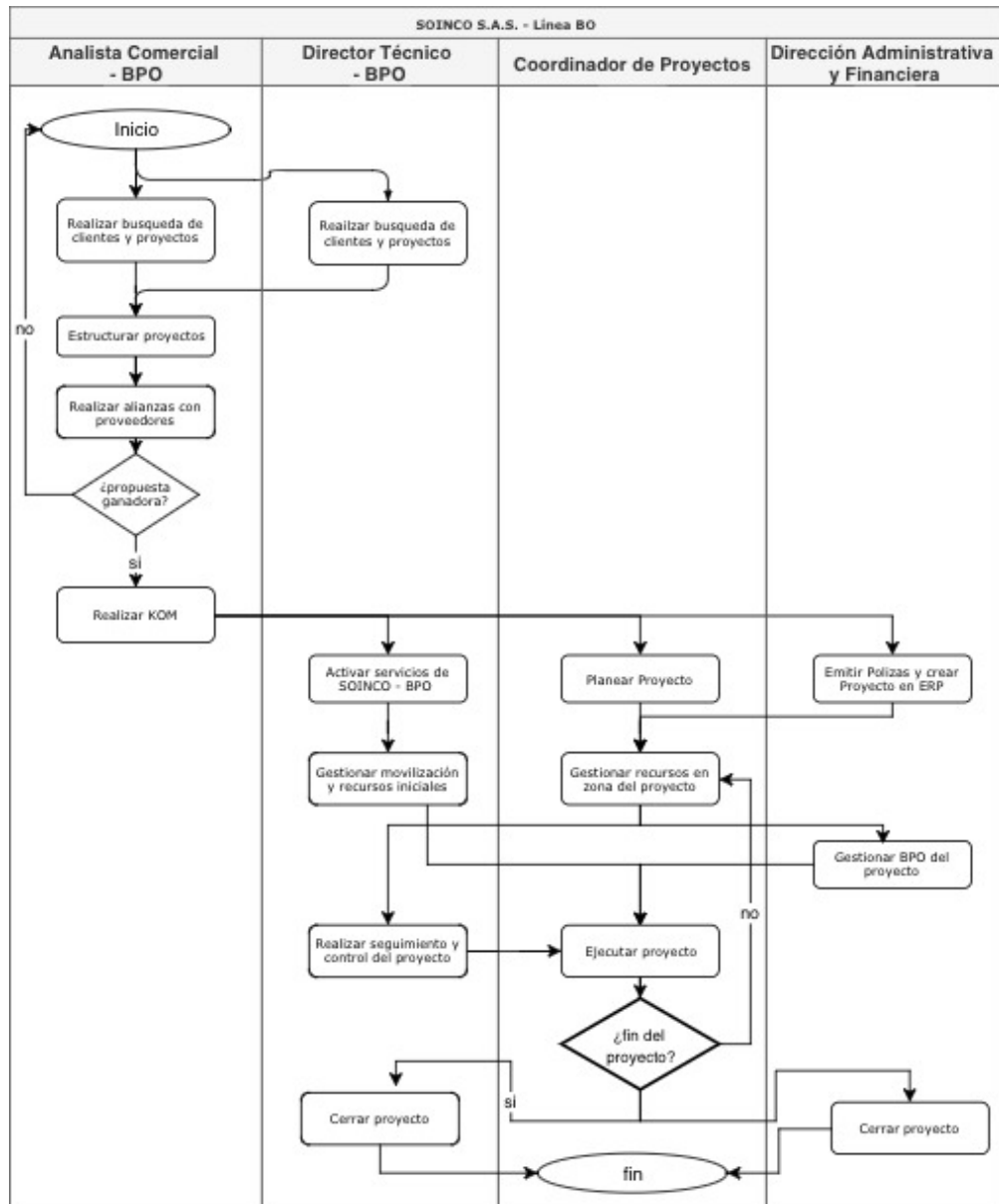
Diagrama 4. Diagrama de Flujo - Línea Concretos



Fuente: Información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017).

2.5.4.2 Diagrama de Flujo – BPO

Diagrama 5. Diagrama de Flujo - Línea BPO



Fuente: Información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017).

2.6 GESTIÓN LEGAL. Está conformada por:

2.6.1 Tipo de Empresa. SOINCO eligió ser una sociedad SAS (Sociedad por acciones Simplificadas) creadas por la ley 1258 de diciembre 5 de 2008, por las ventajas que genera las sociedades de este tipo, ya que por su flexibilidad pueden ser creadas por documento privado y no hay necesidad de elevarlo a escritura pública al no ser que la empresa posea un bien inmueble, no tiene un mínimo de socios, puede ser creada sin un mínimo de capital y los accionistas solo responden por el monto del capital aportado en esta sociedad. Por su carácter de sociedad por acciones es regida por una asamblea de socios, pero no hay necesidad de tener una junta directiva.

2.6.2 Aspectos Tributarios. SOINCO por ser una sociedad creada antes de diciembre del 2016 aprovecha las ventajas tributarias que le da la ley 1429 del 2010 como la progresividad en el pago del impuesto de renta donde este se pagará gradualmente así:

- 2016 y 2017, cero por ciento (0%).
- 2018, veinticinco por ciento (25%).
- 2019, cincuenta por ciento (50%).
- 2020, setenta y cinco por ciento (75%).
- 2021 y siguientes, cien por ciento (100%).

Progresividad en el pago de aportes Parafiscales donde también se harán los aportes gradualmente de la misma forma que en el impuesto de renta.

2.7 GESTIÓN FINANCIERA. En ella se incluyen:

2.7.1 Inversión Total. La inversión del capital dado por los socios de SOINCO corresponde a \$250.000.000 (33% del capital) y se endeuda con Bancos \$ 510.773.734 (67% del capital) para un total de \$760.773.734, todo esto para poder financiar la compra de los activos fijos y los primeros 6 meses de operación.

Tabla 17. Necesidades de financiación

MONTO DE LA INVERSIÓN EN ACTIVOS	\$	477,800,000			
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$	1,000,000			
MANO DE OBRA DIRECTA					
Valor anual	\$	339,450,567	MESES REQUERIDOS	CAPITAL REQUERIDO	
			6	\$ 169,725,283	
MATERIA PRIMA					
Valor anual	\$	149,544,878	MESES REQUERIDOS	CAPITAL REQUERIDO	
			6	\$ 74,772,439	
TOTAL REQUERIMIENTO DE CAPITAL PARA EL PLAN DE NEGOCIO					
	\$	723,297,722			
MONTO APORTADO POR LOS EMPRENEDORES					
	\$	250,000,000.00		35%	
TOTAL MONTO DEL CRÉDITO A SOLICITAR					
	\$	473,297,722		65%	
Tasa de interés					
		Mensual	Anual		
			1.6%	21.27%	
VIDA ÚTIL DE ACTIVOS DEPRECIABLES Y/O AMORTIZABLES					
	AÑOS	CUOTA A PAGAR	ABONO A CAPITAL	INTERESES	
	0			SALDO DE LA DEUDA	
	2017	\$ -195,325,885	\$ -94,659,544	\$ -100,666,341	\$ -473,297,722
	2018	\$ -175,192,617	\$ -94,659,544	\$ -80,533,073	\$ -378,638,178
	2019	\$ -155,059,349	\$ -94,659,544	\$ -60,399,805	\$ -283,978,633
	2020	\$ -134,926,081	\$ -94,659,544	\$ -40,266,536	\$ -189,319,089
	2021	\$ -114,792,813	\$ -94,659,544	\$ -20,133,268	\$ -94,659,544
					\$ -

Fuente: tomado del modelo de negocio Anexo B.

2.7.2 Depreciación. Se hace una depreciación en línea recta, reconociendo el desgaste de los activos de la siguiente forma:

Tabla 18. Depreciación de activos fijos

VIDA ÚTIL DE ACTIVOS DEPRECIABLES Y/O AMORTIZABLES		
Construcciones y edificaciones	20	Depreciación
Maquinaria y equipo de operación	10	Depreciación
Muebles y enseres	5	Depreciación
Equipo de transporte	5	Depreciación
Equipo de oficina	3	Depreciación

Fuente: tomado del modelo de negocio Anexo B.

De acuerdo con esto las depreciaciones de los activos se llevaron a un horizonte de proyección de 5 años de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 19. Depreciación y amortización

CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES		AÑO O	2017	2018	2019	2020	2021
DATO PARA EL BALANCE	\$	430,000,000	\$ 430,000,000	\$ 430,000,000	\$ 430,000,000	\$ 430,000,000	\$ 430,000,000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	-	\$ -21,500,000	\$ -43,000,000	\$ -64,500,000	\$ -86,000,000	\$ -107,500,000
DEPRECIACIÓN DEL PERÍODO	\$	-	\$ 21,500,000	\$ 21,500,000	\$ 21,500,000	\$ 21,500,000	\$ 21,500,000
MUEBLES Y ENSERES		AÑO O	2017	2018	2019	2020	2021
DATO PARA EL BALANCE	\$	17,800,000	\$ 17,800,000	\$ 17,800,000	\$ 17,800,000	\$ 17,800,000	\$ 17,800,000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	-	\$ -3,560,000	\$ -7,120,000	\$ -10,680,000	\$ -14,240,000	\$ -17,800,000
DEPRECIACIÓN DEL PERÍODO	\$	-	\$ 3,560,000	\$ 3,560,000	\$ 3,560,000	\$ 3,560,000	\$ 3,560,000
EQUIPO DE OFICINA		AÑO O	2017	2018	2019	2020	2021
DATO PARA EL BALANCE	\$	24,000,000	\$ 24,000,000	\$ 24,000,000	\$ 48,000,000	\$ 48,000,000	\$ 48,000,000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	-	\$ -8,000,000	\$ -16,000,000	\$ -24,000,000	\$ -8,000,000	\$ -16,000,000
DEPRECIACIÓN DEL PERÍODO	\$	-	\$ 8,000,000	\$ 8,000,000	\$ 8,000,000	\$ 8,000,000	\$ 8,000,000
GASTOS PUESTA EN MARCHA		AÑO O	2017	2018	2019	2020	2021
DATO PARA EL BALANCE	\$	6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000
AMORTIZACIÓN DEL PERÍODO	\$	-	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	\$	-	\$ -1,200,000	\$ -2,400,000	\$ -3,600,000	\$ -4,800,000	\$ -6,000,000

	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL DEPRECIACIÓN	33,060,000	33,060,000	33,060,000	33,060,000	33,060,000
AMORTIZACIÓN	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000

Fuente: tomado del modelo de negocio Anexo B.

Demanda. La demanda de SOINCO S.A.S. se calcula de acuerdo con los datos de Mercado de la construcción de 4G está indicado como se muestra en la Tabla 20.

Tabla 20. Demanda

DEMANDA UNIDADES DE NEGOCIO				
MERCADO TOTAL PRODUCTO CONCRETO			HORIZONTE DE TIEMPO	
Mercado Total	100%	22.800.000.000.000	5	
Materiales	57,96%	13.214.475.300.000		
Mano de Obra	10,81%	2.465.302.440.000		
CONCRETO		TOTAL CONCRETO	MERCADO POTENCIAL ANUAL	
Concretos Morteros y Obras Varias	Estructura de puentes			
19,01%	27,54%	46,55%		
2.512.600.333.542	3.639.266.497.620	6.151.866.831.162	6.151.866.831.162	
			MERCADO OBJETIVO	
			0,50%	
			\$ 6.151.866.831	
MERCADO TOTAL PRODUCTO BPO			HORIZONTE DE TIEMPO	
Mercado Total	100%	2.465.302.440.000	5	
Mano de Obra Concreto	100,00%	2.465.302.440.000		
BPO		TOTAL BPO	MERCADO POTENCIAL ANUAL	
100,00%		100,00%		
2.465.302.440.000		2.465.302.440.000	2.465.302.440.000	
			MERCADO OBJETIVO	
			0,10%	
			493.060.488	

Fuente: tomado del modelo de negocio Anexo B.

2.7.4 Presupuesto en Venta. Se realizó un pronóstico de venta de acuerdo con la demanda y al AIU esperado por SOINCO de la unidad de negocio de concreto y a la demanda y precio de la unidad de negocio BPO como muestra la siguiente tabla:

Tabla 21. Presupuesto de ventas 2017 – 2019

PRODUCTOS	PERIODOS	2017			2018			2019		
		CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL
Formula	Semestre 1	10	8,000,000	76,000,000	10	8,280,000	78,660,000	10	8,569,800	81,413,100
	semestre 2	10	8,000,000	76,000,000	10	8,280,000	78,660,000	10	8,569,800	81,413,100
VENTAS TOTALES		19		\$ 152,000,000	19.00		\$ 157,320,000	19.00		\$ 162,826,200
Cunetas	Semestre 1	10	325,535,213	3,092,584,519	10	336,928,945	3,200,824,978	10	348,721,458	3,312,853,851
	semestre 2	10	325,535,213	3,092,584,519	10	336,928,945	3,200,824,978	10	348,721,458	3,312,853,851
VENTAS TOTALES		19		\$ 6,185,169,039	19.00		\$ 6,401,649,955	19.00		\$ 6,625,707,702
Estrategico	Semestre 1	6	3,500,000	19,250,000	6	3,622,500	19,923,750	6	3,749,288	20,621,084
	semestre 2	6	3,500,000	19,250,000	6	3,622,500	19,923,750	6	3,749,288	20,621,084
VENTAS TOTALES		11		\$ 38,500,000	11.00		\$ 39,847,500	11.00		\$ 41,242,168
Fin, Cont	Semestre 1	5	3,000,000	13,500,000	5	3,105,000	13,972,500	5	3,213,675	14,461,538
	semestre 2	5	3,000,000	13,500,000	5	3,105,000	13,972,500	5	3,213,675	14,461,538
VENTAS TOTALES		9		\$ 27,000,000	9.00		\$ 27,945,000	9.00		\$ 28,923,075
Adm y Gestión Humana	Semestre 1	3	2,000,000	6,000,000	3	2,070,000	6,210,000	3	2,142,450	6,427,350
	semestre 2	3	2,000,000	6,000,000	3	2,070,000	6,210,000	3	2,142,450	6,427,350
VENTAS TOTALES		6		\$ 12,000,000	6.00		\$ 12,420,000	6.00		\$ 12,854,700
Ambiental	Semestre 1	3	2,000,000	6,000,000	3	2,070,000	6,210,000	3	2,142,450	6,427,350
	semestre 2	3	2,000,000	6,000,000	3	2,070,000	6,210,000	3	2,142,450	6,427,350
VENTAS TOTALES		6		\$ 12,000,000	6.00		\$ 12,420,000	6.00		\$ 12,854,700
Calidad HSEQ	Semestre 1	4	2,000,000	7,000,000	4	2,070,000	7,245,000	4	2,142,450	7,498,575
	semestre 2	4	2,000,000	7,000,000	4	2,070,000	7,245,000	4	2,142,450	7,498,575
VENTAS TOTALES		7		\$ 14,000,000	7.00		\$ 14,490,000	7.00		\$ 14,997,150
TOTAL VENTAS ANUALES		77		\$ 6,440,669,039	77.00		\$ 6,666,092,455	77.00		\$ 6,899,405,695
TOTAL IMPUESTO DE IVA:				\$ 1,030,507,046			\$ 1,066,574,793			\$ 1,103,904,911
TOTAL VENTAS MAS IVA				\$ 7,471,176,085			\$ 7,732,667,248			\$ 8,003,310,606

Fuente: tomado del modelo de negocio Anexo B.

Tabla 22. Presupuesto de ventas 2020 – 2021

PRODUCTOS	PERIODOS	2020			2021		
		CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL
Formula	Semestre 1	10	8,869,743	84,262,559	10	9,180,184	87,211,748
	semestre 2	10	8,869,743	84,262,559	10	9,180,184	87,211,748
VENTAS TOTALES		19.00		\$ 168,525,117	19.00		\$ 174,423,496
Cunetas	Semestre 1	10	360,926,709	3,428,803,736	10	373,559,144	3,548,811,868
	semestre 2	10	360,926,709	3,428,803,736	10	373,559,144	3,548,811,868
VENTAS TOTALES		19.00		\$ 6,857,607,471	19.00		\$ 7,097,623,736
Estrategico	Semestre 1	6	3,880,513	21,342,822	6	4,016,331	22,089,821
	semestre 2	6	3,880,513	21,342,822	6	4,016,331	22,089,821
VENTAS TOTALES		11.00		\$ 42,685,643	11.00		\$ 44,179,641
Fin, Cont	Semestre 1	5	3,326,154	14,967,693	5	3,442,569	15,491,561
	semestre 2	5	3,326,154	14,967,693	5	3,442,569	15,491,561
VENTAS TOTALES		9.00		\$ 29,935,386	9.00		\$ 30,983,121
Adm y Gestión Humana	Semestre 1	3	2,217,436	6,652,308	3	2,295,046	6,885,138
	semestre 2	3	2,217,436	6,652,308	3	2,295,046	6,885,138
VENTAS TOTALES		6.00		\$ 13,304,616	6.00		\$ 13,770,276
Ambiental	Semestre 1	3	2,217,436	6,652,308	3	2,295,046	6,885,138
	semestre 2	3	2,217,436	6,652,308	3	2,295,046	6,885,138
VENTAS TOTALES		6.00		\$ 13,304,616	6.00		\$ 13,770,276
Calidad HSEQ	Semestre 1	4	2,217,436	7,761,026	4	2,295,046	8,032,661
	semestre 2	4	2,217,436	7,761,026	4	2,295,046	8,032,661
VENTAS TOTALES		7.00		\$ 15,522,052	7.00		\$ 16,065,322
TOTAL VENTAS ANUALES		77.00		\$ 7,140,884,901	77.00		\$ 7,390,815,868
TOTAL IMPUESTO DE IVA:				\$ 1,142,541,584			\$ 1,182,530,539
TOTAL VENTAS MAS IVA				\$ 8,283,426,485			\$ 8,573,346,407

Fuente: tomado del modelo de negocio Anexo B.

2.7.5 Costos Total. Se realiza una proyección de costos, tanto de la unidad de proyectos de concreto y BPO como de para la planta administrativa, dando como resultado:

Tabla 23. Costos asociados a Cuneta

CANTIDADES DE OBRA EN CUNETAS						
Cuneta de sección triangular de 100 cm de anchura y 33 cm de profundidad, revestida con una capa de concreto simple $f'c=210 \text{ kg/cm}^2$ (21 MPa), clase de exposición F0 S0 P0 C0, tamaño máximo del agregado 19 mm, manejabilidad plástica de 15 cm de espesor.						
0 Equipos & Herramientas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	\$ 37,083.33
0 Equipos & Herramientas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	\$ 23,548.82
0 Equipos & Herramientas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	\$ 12,500.00
Total	m3					\$ 434,046.95
AIU	0.25					\$ 217,023.48
Total	m3					\$ 651,070.43
Total	500m3	38 días				\$ 217,023,475.04
Total	500m3	38 días				\$ 325,535,212.56
Demanda en mtros cubicos						9,448.85 m3
						19.00 contratos
residente de concretos	\$ 5,000,000.00		\$ 259,333.86	Mano de Obra		
operador de planta	\$ 2,000,000.00		\$ 73,132.15	Equipos & Herramientas		
Ayudante de obra	\$ 900,000.00		\$ 64,497.61	Materiales		
Residente	\$ 5,000,000.00		0			
Mecanico	\$ 2,000,000.00		-434046.9501			
Conductor	\$ 2,000,000.00					

Fuente: tomado del modelo de negocio Anexo B.

Tabla 24. Costos de cunetas

CANTIDADES DE OBRA EN CUNETAS						
Cuneta de sección triangular de 100 cm de anchura y 33 cm de profundidad, revestida con una capa de concreto simple $f_c=210 \text{ kg/cm}^2$ (21 MPa), clase de exposición F0 S0 P0 C0, tamaño máximo del agregado 19 mm, manejabilidad plástica de 15 cm de espesor.						
100 Excavacion						\$ 80,075.9
	Unidad	Cantidad	Precio Unidad	Precio unidad/ hora	Subtotal	Parcial
Mano de Obra						
101 Residente	HH	1.00	\$ 7,464,667	\$ 31,102.78	\$ 31,102.78	
102 Ayudante de Obra	HH	2.00	\$ 1,426,780	\$ 5,944.92	\$ 11,889.83	
Equipos & Herramientas						
103 Herramientas Manuales	HM	6.00	\$ 150,000	\$ 625.00	\$ 3,750.00	
104 Escavadora	HM	2.00	\$ 4,000,000	\$ 16,666.67	\$ 33,333.33	
200 Formulación					\$ 71,006.3	
Mano de Obra						
301 Residente	HH	1.00	\$ 7,464,667	\$ 31,102.78	\$ 31,102.78	
102 Ayudante de Obra	HH	2.00	\$ 1,426,780	\$ 5,944.92	\$ 11,889.83	
Materiales						
201 Cemento Tipo portlan	Bls 50 kg	8.26	\$ 26,000.00		\$ 4,297.22	
202 Arena Gruesa	40 kg	0.48	\$ 14,000.00		\$ 167.61	
203 Confitillo	40 kg	0.72	\$ 18,000.00		\$ 323.24	
204 Agua	m3	0.18	\$ 3,000.00		\$ 17,960.00	
Equipos & Herramientas						
205 Vibrador de Concreto	HM	1.00	\$ 1,300,000	\$ 5,416.67	\$ 5,416.67	
206 Mezcladora de Concreto	HM	1.00	\$ 2,100,000	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00	
207 Herramientas Manuales	%MO	5.00	\$ 450,000	\$ 1,875.00	\$ 9,375.00	
208 Gasolina	Gln	0.22	\$ 7,800	\$ 32.50	\$ 7.15	
300 Transporte					\$ 30,886.03	
Mano de Obra						
302 Conductor	HH	1.00	\$ 985,336	\$ 5,944.92	\$ 5,944.92	
303 Mecanico	HH	1.00	\$ 2,985,867	\$ 12,441.11	\$ 12,441.11	
Equipos & Herramientas						
304 Bomba de transporte	HM	1.00	\$ 3,000,000.00	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	
400 Fundido en Sitio					\$ 145,527.61	
Formaleta						
Mano de Obra						
101 Residente	HH	1.00	\$ 7,464,667	\$ 31,102.78	\$ 31,102.78	
102 Ayudante de Obra	HH	2.00	\$ 1,426,780	\$ 5,944.92	\$ 11,889.83	
Materiales						
401 Clavos para Madera con Cabeza de 1" a 4"	Kg	0.25	\$ 5,400.00		\$ 1,350.00	
402 Alambre Negro # 8	Kg	0.30	\$ 120,000.00		\$ 36,000.00	
403 Alambre Negro # 16	Kg	0.06	\$ 120,000.00		\$ 7,200.00	
404 Madera	m2	3.80	\$ 140,000.00		\$ 532,000.00	
Vaciado, Consolidado y Curado						
Mano de Obra						
101 Residente	HH	1.00	\$ 7,464,667	\$ 31,102.8	\$ 31,102.8	
102 Operador de Planta	HH	2.00	\$ 2,985,867	\$ 12,441.11	\$ 24,882.22	
Materiales						
405 Curador Quimico Concreto	Gln	0.03	\$ 300,000.0		\$ 9,000.0	
406 Rodillo para Aplicar Curador Quimico	Und	0.01	\$ 25,000.0		\$ 200.0	
407 Agua	m3	0.03	\$ 3,000.0		\$ 80.8	
500 Limpieza					\$ 57,026.67	
Mano de Obra						
101 Residente	HH	1.00	\$ 7,464,667	\$ 31,102.8	\$ 31,102.8	
102 Ayudante de Obra	HH	1.00	\$ 1,426,780	\$ 12,441.1	\$ 12,441.1	
Materiales						
501 Herramientas Manuales	%MO	0.03	\$ 250,000.0	\$ 1,041.67	\$ 31.25	
700 Inspección					\$ 12,441.11	
Mano de Obra						
701 Inspector HSEQ	HH	1.00	\$ 2,985,866.7	\$ 12,441.1	\$ 12,441.1	
Total	m3				\$ 434,046.95	
AIU	0.50				\$ 217,023.48	
Total	m3				\$ 651,070.43	
Total	500 m3	38 días			\$ 217,023,475.04	
Total	500 m3	38 días			\$ 325,535,212.56	
Demanda en metros cubicos						9,448.85 m3
						19.00 contratos
residente de concretos	\$ 5,000,000.00					
operador de planta	\$ 2,000,000.00					
Ayudante de obra	\$ 900,000.00					
Residente	\$ 5,000,000.00					
Mecanico	\$ 2,000,000.00					
Conductor	\$ 2,000,000.00					

Fuente: Teniendo en cuenta datos de construdata (Construdata, 2017)

Cabe aclarar que estos rubros son los necesarios para realizar 500 metros cúbicos de cuneta de acuerdo con precios de los materiales de construdata

Tabla 25. Costos Asociados a BPO

COSTOS ASOCIADOS AL PRODUCTO BPO							
Coordinador de Proyectos	Cantidad	Porcentaje Participación Proyecto	Costo Estimado Mes 2017	Costo Estimado Mes 2018	Costo Estimado Mes 2019	Costo Estimado Mes 2020	Costo Estimado Mes 2021
Estrategico		20%	2.371.453,33	2.393.953,33	2.416.453,33	2.438.953,33	2.461.453,33
Fin y Cont		20%	1.256.536,00	1.263.286,00	1.270.036,00	1.276.786,00	1.283.536,00
Adm y Gestion Humana		20%	1.256.536,00	1.263.286,00	1.270.036,00	1.276.786,00	1.283.536,00
Ambiental		20%	1.256.536,00	1.263.286,00	1.270.036,00	1.276.786,00	1.283.536,00
Calidad y SST		20%	1.042.268,00	1.045.643,00	1.049.018,00	1.052.393,00	1.055.768,00
Total			7.183.329,33	7.229.454,33	7.275.579,33	7.321.704,33	7.367.829,33

Fuente: tomado del modelo de negocio Anexo B.

2.7.6 Costo de Personal. Se realiza una proyección de las necesidades de personal la cual hace parte de los costos del proyecto y del gasto de administración, estos costos y gastos se hacen a precios corrientes con una inflación anual del 3,5% anual, como muestra la siguiente tabla:

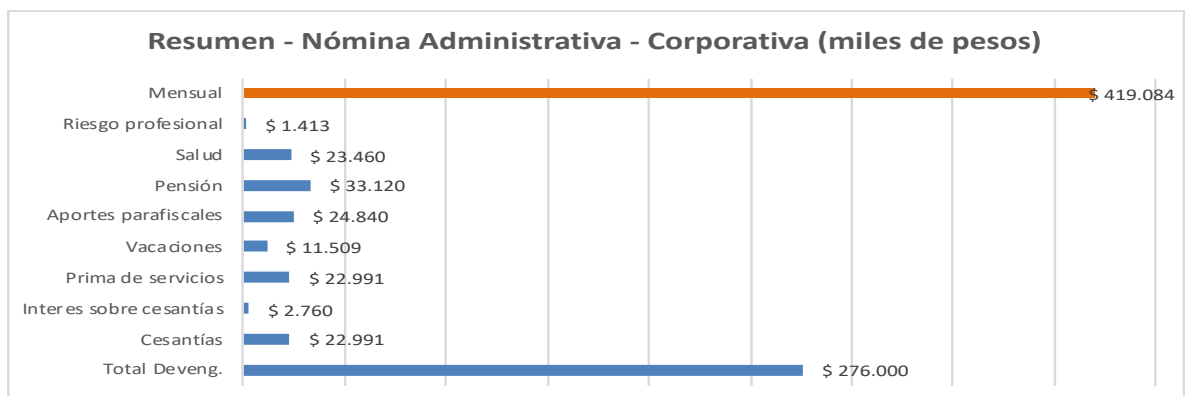
- Nómina Administrativa

Tabla 26. Nómina Administrativa – Corporativo

ITEM	Cargo	Básico	SUB TRANSP.	TOTAL DEVENG.	Cesantías	Interes sobre cesantías	Prima de servicios	Vacaciones	Aportes parafiscales	Pensión	Salud	Riesgo profesional	Mensual	Anual
					8.33%	1%	8.33%	4.17%	9%	12.00%	8.5%	1%		
1	GERENTE GENERAL	15,000,000		15,000,000	1,249,500	150,000	1,249,500	625,500	1,350,000	1,800,000	1,275,000	76,800	22,776,300	273,315,600
2	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	8,000,000		8,000,000	666,400	80,000	666,400	333,600	720,000	960,000	680,000	40,960	12,147,360	145,768,320
	Mensual	\$ 23,000,000	\$ -	\$ 23,000,000	\$ 1,915,900	\$ 230,000	\$ 1,915,900	\$ 959,100	\$ 2,070,000	\$ 2,760,000	\$ 1,955,000	\$ 117,760	\$ 34,923,660	\$ 419,083,920
	Anual	\$ 276,000,000	\$ -	\$ 276,000,000	\$ 22,990,800	\$ 2,760,000	\$ 22,990,800	\$ 11,509,200	\$ 24,840,000	\$ 33,120,000	\$ 23,460,000	\$ 1,413,120	\$ 419,083,920	

Fuente: tomado del modelo de negocio Anexo B.

Gráfico 5. Resumen Nómina Administrativa – Corporativa



Fuente: tomado del modelo de negocio Anexo B.

Tabla 27. Cargos Administrativos para servicios de BPO

ITEM	Cargo	Básico	ANUAL
1	COORDINADOR DE PROYECTOS	5.000.000	60.000.000
2	ANALISTA CONTABLE	1.500.000	18.000.000
3	ANALISTA FINANCIERO	1.500.000	18.000.000
4	ANALISTA ADMINISTRATIVO	1.500.000	18.000.000
5	ANALISTA HSEQ	1.500.000	18.000.000
Mensual		\$ 11.000.000	\$ 132.000.000
Anual		\$ 132.000.000	

Nota: Tomado del modelo de negocio Anexo B.

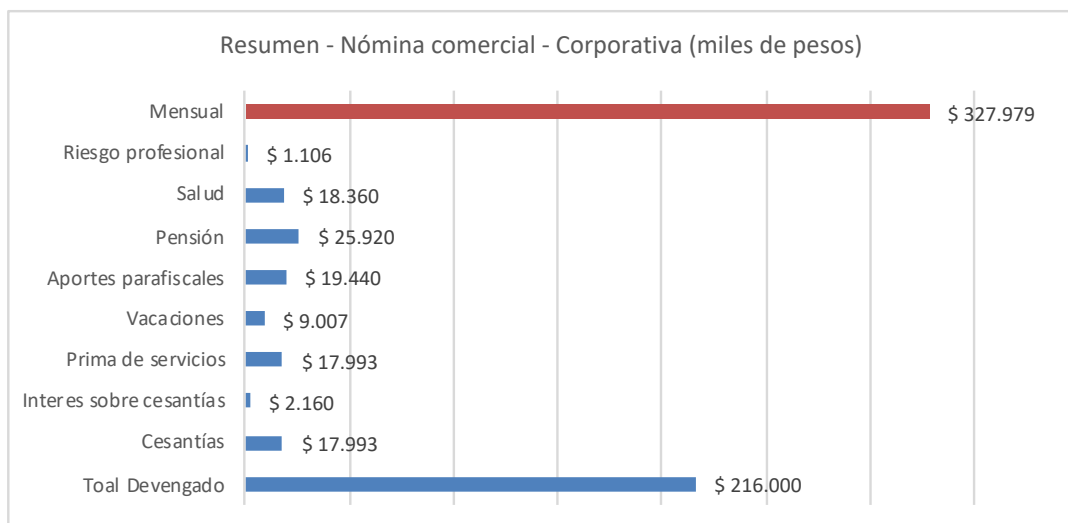
- Nómina Comercial – Corporativa

Tabla 28. Nómina Comercial – Corporativa

ITEM	Cargo	Básico	SUB TRANSP.	TOTAL DEVENG.	Cesantías 8,33%	Interes sobre cesantías 1,00%	Prima de servicios 8,33%	Vacaciones 4,17%	Aportes parafiscales 9,00%	Pensión 12,00%	Salud 8,50%	Riesgo profesional 0,51%	Mensual	Anual
1	ANALISTA COMERCIAL DE CONCRETOS	4,000,000	0	4,000,000	333,200	40,000	333,200	166,800	360,000	480,000	340,000	20,480	6,073,680	72,884,160
2	DIRECTOR TECNICO BPO	10,000,000	0	10,000,000	833,000	100,000	833,000	417,000	900,000	1,200,000	850,000	51,200	15,184,200	182,210,400
3	ANALISTA COMERCIAL DE BPO	4,000,000	0	4,000,000	333,200	40,000	333,200	166,800	360,000	480,000	340,000	20,480	6,073,680	72,884,160
Mensual		\$ 18,000,000	\$ -	\$ 18,000,000	\$ 1,499,400	\$ 180,000	\$ 1,499,400	\$ 750,600	\$ 1,620,000	\$ 2,160,000	\$ 1,530,000	\$ 92,160	\$ 27,331,560	\$ 327,978,720
Anual		\$ 216,000,000	\$ -	\$ 216,000,000	\$ 17,992,800	\$ 2,160,000	\$ 17,992,800	\$ 9,007,200	\$ 19,440,000	\$ 25,920,000	\$ 18,360,000	\$ 1,105,920	\$ 327,978,720	

Fuente: tomado del modelo de negocio Anexo B.

Gráfico 6. Resumen Nómina Comercial – Corporativa



Fuente: tomado del modelo de negocio Anexo B.

- Nómina de Operaciones – Corporativa

Tabla 29. Nómina Operaciones – Corporativa

ITEM	Cargo	Básico	SUB TRANSP	TOTAL DEVENG.	Cesantías	Interes sobre cesantías	Prima de servicios	Vacaciones	Aportes parafiscales	Pensión	Salud	Riesgo profesional	Mensual	Anual
					8,33%	1,00%	8,33%	4,17%	9,00%	12,00%	8,50%	0,51%		
1	DIRECTOR TECNICO CONCRETOS	10.000.000	0	10.000.000	833.000	100.000	833.000	417.000	900.000	1.200.000	850.000	51.200	15.184.200	182.210.400
	Mensual	\$ 10.000.000	\$-	\$ 10.000.000	\$ 833.000	\$ 100.000	\$ 833.000	\$ 417.000	\$ 900.000	\$ 1.200.000	\$ 850.000	\$ 51.200	\$ 15.184.200	\$ 182.210.400
	Anual	\$ 120.000.000	\$-	\$ 120.000.000	\$ 9.996.000	\$ 1.200.000	\$ 9.996.000	\$ 5.004.000	\$ 10.800.000	\$ 14.400.000	\$ 10.200.000	\$ 614.400	\$ 182.210.400	

Fuente: tomado del modelo de negocio Anexo B.

- Costos y Gastos Fijos

Tabla 30. Costos y Gastos Fijos – Administrativos

COSTO O GASTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
SEGUROS	\$ 416.667	\$ 5.000.000
CARGO DE VIGILANCIA	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
CARGO DE SERVICIOS DE TRANSPORTE	\$ 600.000	\$ 7.200.000
SERVICIOS DE TELECOMUNICACIÓN	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
PAPELERÍA	\$ 500.000	\$ 6.000.000
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
SERVICIO DE ALARMA Y SEG PRIVADA	\$ 120.000	\$ 1.440.000
SERVICIOS DE ASEO TERCERIZADOS	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
LICENCIAS SOFTWARE	\$ 850.000	\$ 10.200.000
ARRENDAMIENTOS EQUIPOS DE COMPUTO	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS		\$ 167.840.000

Fuente: tomado del modelo de negocio Anexo B.

- Mercadeo

Tabla 31. Gastos de Mercadeo

ESTRATEGIA	2017	2018	2019	2020	2021
Estrategia de Producto/servi	-	-	-	-	-
Estrategia de Servicio	-	-	-	-	-
Estrategia de Distribución	5,215,722	5,398,272	5,587,212	5,782,764	5,985,161
Estrategia de Comunicaci3n	3,022,500	3,128,288	3,237,778	3,351,100	3,468,388
Total de la inversi3n	8238222	8526559.77	8824989.362	9133863.99	9453549.229

Fuente: tomado del modelo de negocio Anexo B.

Toda esta informaci3n fue obtenida mediante entrevistas con William Peñaloza y por semejanza a una estructura de una empresa de concretos y BPO.

2.7.7 Estado de Resultados. A continuación, se muestra el estado de resultados de SOINCO SAS mostrando una utilidad para todos los periodos:

Tabla 32. Estado de Resultados - SOINCO S.A.S.

ESTADO DE RESULTADOS	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	6,414,669,039	6,639,182,455	6,871,553,845	7,112,058,233	7,360,980,270
Costo de Ventas	4,183,215,144	4,330,055,000	4,479,854,158	4,634,881,330	4,795,319,497
Materia Prima, Mano de Obra	9,126,480	9,400,275	9,682,283	9,972,751	10,271,934
Depreciación	33,060,000	33,060,000	33,060,000	33,060,000	33,060,000
Agotamiento	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	2,188,067,414	2,265,467,180	2,347,757,404	2,432,944,152	2,521,128,839
Gasto de Ventas	336,216,942	347,984,535	360,163,994	372,769,733	385,816,674
Gastos de Administracion	718,923,920	744,086,257	770,129,276	797,083,801	824,981,734
Gastos de Proucción	182,210,400	188,587,764	195,188,336	202,019,927	209,090,625
Industria y comercio	61,965,703	64,134,503	66,379,210	68,702,483	71,107,069
Provisiones	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	888,750,449	920,674,122	955,896,588	992,368,207	1,030,132,737
Intereses	-100,666,341	-80,533,073	-60,399,805	-40,266,536	-20,133,268
Servicio de la deuda	-94,659,544	-94,659,544	-94,659,544	-94,659,544	-94,659,544
Otros ingresos y egresos	-195,325,885	-175,192,617	-155,059,349	-134,926,081	-114,792,813
Utilidad antes de impuestos	693,424,564	745,481,504	800,837,239	857,442,126	915,339,924
Impuesto de renta	235,764,352	253,463,711	272,284,661	291,530,323	311,215,574
Reserva legal	23,576,435	25,346,371	27,228,466	29,153,032	31,121,557
Reserva voluntaria	69,342,456	74,548,150	80,083,724	85,744,213	91,533,992
Utilidad Distribuible	364,741,320	392,123,271	421,240,388	451,014,558	481,468,800

Fuente: tomado del modelo de negocio Anexo B.

2.7.8 Balance General. A continuación, se muestra el Balance general con sus respectivas proyecciones

Tabla 33. Balance General - SOINCO S.A.S.

BALANCE GENERAL	PERIODO					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVOS						
Efectivo	\$ 170,725,283	\$ 929,180,285	\$ 1,243,899,176	\$ 1,233,963,548	\$ 1,226,713,807	\$ 1,245,219,034
Invent. Materia Prima	\$ 74,772,439	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 245,497,722	\$ 929,180,285	\$ 1,243,899,176	\$ 1,233,963,548	\$ 1,226,713,807	\$ 1,245,219,034
Gastos Anticipados	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000
Amortización Acumulada	\$ -	\$ -1,200,000	\$ -2,400,000	\$ -3,600,000	\$ -4,800,000	\$ -6,000,000
Total Activo Corriente (NO REALIZABLE):	\$ 6,000,000	\$ 4,800,000	\$ 3,600,000	\$ 2,400,000	\$ 1,200,000	\$ -
ACTIVO FIJO						
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones y Edificios	\$ 430,000,000	\$ 430,000,000	\$ 430,000,000	\$ 430,000,000	\$ 430,000,000	\$ 430,000,000
Depreciación Acumulada Planta	\$ -	\$ -21,500,000	\$ -43,000,000	\$ -64,500,000	\$ -86,000,000	\$ -107,500,000
Construcciones y Edificios Neto	\$ 430,000,000	\$ 408,500,000	\$ 387,000,000	\$ 365,500,000	\$ 344,000,000	\$ 322,500,000
Maquinaria y Equipo de Operación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres	\$ 17,800,000	\$ 17,800,000	\$ 17,800,000	\$ 17,800,000	\$ 17,800,000	\$ 17,800,000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -3,560,000	\$ -7,120,000	\$ -10,680,000	\$ -14,240,000	\$ -17,800,000
Muebles y Enseres Neto	\$ 17,800,000	\$ 14,240,000	\$ 10,680,000	\$ 7,120,000	\$ 3,560,000	\$ -0
Equipo de Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Transporte Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina	\$ 24,000,000	\$ 24,000,000	\$ 24,000,000	\$ 48,000,000	\$ 48,000,000	\$ 48,000,000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -8,000,000	\$ -16,000,000	\$ -24,000,000	\$ -8,000,000	\$ -16,000,000
Equipo de Oficina Neto	\$ 24,000,000	\$ 16,000,000	\$ 8,000,000	\$ 24,000,000	\$ 40,000,000	\$ 32,000,000
Semovientes pie de cria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Semovientes pie de cria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos Fijos:	\$ 471,800,000	\$ 438,740,000	\$ 405,680,000	\$ 396,620,000	\$ 387,560,000	\$ 354,500,000
ACTIVOS DIFERIDOS						
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO	\$ 723,297,722	\$ 1,372,720,285	\$ 1,653,179,176	\$ 1,632,983,548	\$ 1,615,473,807	\$ 1,599,719,034
PASIVO						
Cuentas X Pagar Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ 235,764,352	\$ 253,463,711	\$ 272,284,661	\$ 291,530,323	\$ 311,215,574
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 235,764,352	\$ 253,463,711	\$ 272,284,661	\$ 291,530,323	\$ 311,215,574
Obligaciones Financieras	\$ 473,297,722	\$ 378,638,178	\$ 283,978,633	\$ 189,319,089	\$ 94,659,544	\$ -
PASIVO	\$ 473,297,722	\$ 614,402,530	\$ 537,442,345	\$ 461,603,750	\$ 386,189,867	\$ 311,215,574
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 250,000,000	\$ 370,000,000	\$ 370,000,000	\$ 370,000,000	\$ 370,000,000	\$ 370,000,000
Reserva Legal Acumulada	\$ -	\$ 23,576,435	\$ 25,346,371	\$ 27,228,466	\$ 29,153,032	\$ 31,121,557
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ 328,267,188	\$ 352,910,944	\$ 379,116,349	\$ 405,913,103
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 364,741,320	\$ 392,123,271	\$ 421,240,388	\$ 451,014,558	\$ 481,468,800
Revalorización patrimonio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PATRIMONIO	\$ 250,000,000	\$ 758,317,756	\$ 1,115,736,831	\$ 1,171,379,798	\$ 1,229,283,940	\$ 1,288,503,460
TOTAL PAS + PAT	\$ 723,297,722	\$ 1,372,720,285	\$ 1,653,179,176	\$ 1,632,983,548	\$ 1,615,473,807	\$ 1,599,719,034

Fuente: tomado del modelo de negocio Anexo B.

2.7.9 Indicadores de Viabilidad. Los indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad son más que aceptables de acuerdo con lo esperado por los socios, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 34. Indicadores de Viabilidad

PERÍODO	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidez - Razón Corriente	3.941	4.908	4.532	4.208	4.001
Nivel de Endeudamiento Total	65.44%	44.76%	32.51%	28.27%	23.91%
Rentabilidad Operacional	13.85%	13.87%	13.91%	13.95%	13.99%
Rentabilidad Neta	5.686%	5.906%	6.130%	6.342%	6.541%
Rentabilidad Patrimonio	145.90%	51.71%	37.75%	38.50%	39.17%
Rentabilidad del Activo	50.428%	28.565%	25.481%	27.619%	29.804%
Periodo de recuperación de la Inversión		0.458	AÑOS		

CALCULO DEL WACC	TOTAL INVERSIÓN	\$ 723,297,722.34	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	COSTO DE CAPITAL	IMPUESTOS
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL.	APORTE DE LOS SOCIOS	\$ 250,000,000.00	34.56%	25.00%	34%
	FINANCIADO POR DEUDA	\$ 473,297,722.34	65.44%	21.27%	
WACC		17.83%			

Fuente: tomado del modelo de negocio Anexo B.

2.7.10 Evaluación de la Inversión. La evaluación de la inversión da un valor presente neto positivo, y una TIR superior al 25% que era el esperado por los socios como se muestra a continuación:

Tabla 35. Evaluación de la inversión

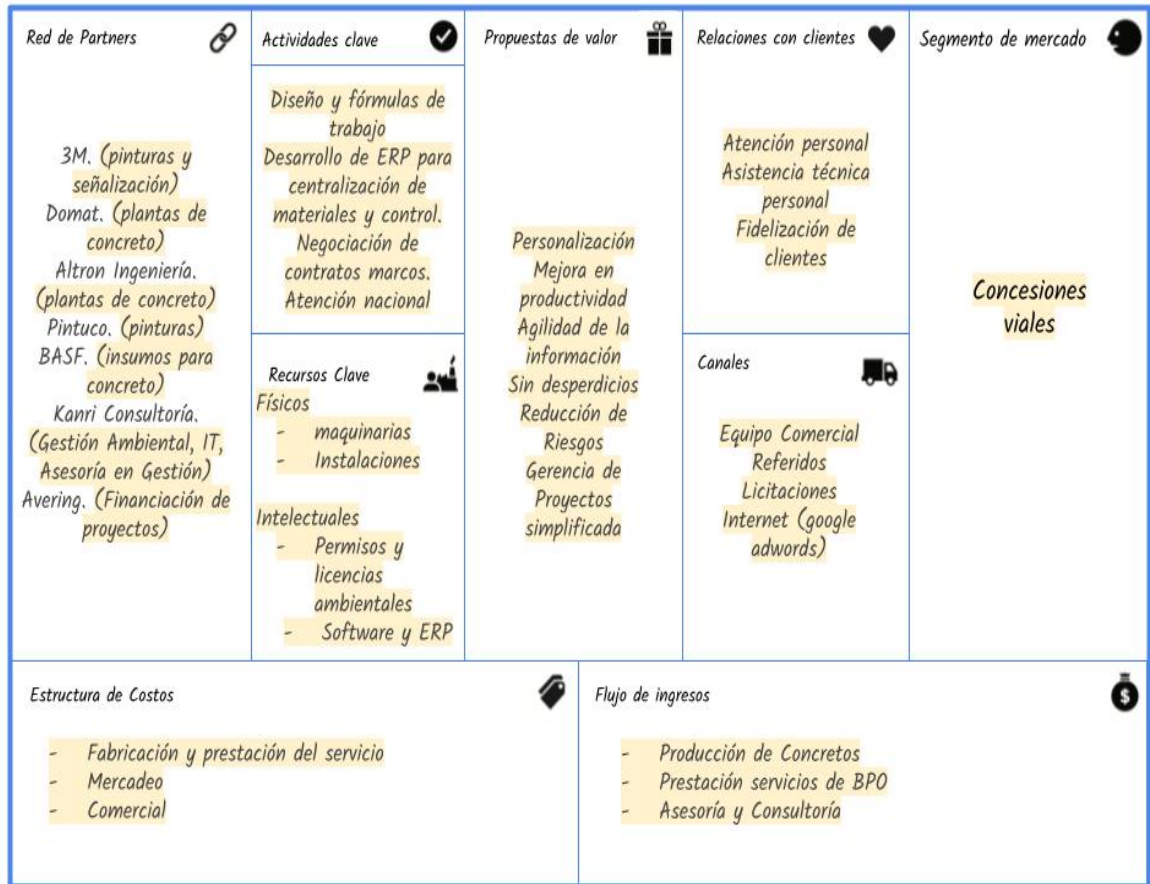
TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENEDORES							25.00%
VALOR DE LA INVERSIÓN INICIAL DEL PLAN DE NEGOCIO							72329772234.29%
FLUJO DE CAJA PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO:							
PERIODO	AÑO 0	2017	2018	2019	2020	2021	
FLUJO DE CAJA NETO	\$ -723,297,722	\$ 1,056,708,154	\$ 1,433,945,111	\$ 1,759,408,665	\$ 1,808,279,558	\$ 1,836,636,529	
	VALOR PRESENTE NETO =		\$ 3,283,111,272				
	TASA INTERNA DE RETORNO =		170.21%				

Fuente: tomado del modelo de negocio Anexo B.

3. MODELO DE NEGOCIO

Teniendo como base lo desarrollado en el libro “*Generación de Modelos de Negocio*” (Osterwalder & Pigneur, 2013), se desarrolla el lienzo del Modelo Canvas para definir el modelo de Negocio.

Imagen 5. Modelo Canvas SOINCO S.A.S.



Fuente: Información interna SOINCO S.A.S. (General, 2017)

El Desglose de cada uno de los componentes del Lienzo se mostrará en el **Anexo A. Modelo de Negocio – SOINCO S.A.S.**

4. CONCLUSIONES

- La planeación estratégica debe modificarse incluso en la etapa inicial de cualquier compañía. Los factores externos e internos alteran el desarrollo de la compañía y se debe estar pendiente para que dichos cambios no afecten los factores de éxito.
- Es importante determinar una necesidad de personal lo más ajustada a la necesidad del mercado, debido a que adicionar personas a un proyecto o al equipo corporativo de más, puede generar que un proyecto no sea viable.
- El sector de la construcción será un mercado importante que ayudará al desarrollo de muchas compañías y generará empleo considerable a lo largo del país.
- El desarrollo de las dos líneas de servicio en el sector constructor asegura que los ingresos de la compañía se cumplan a lo largo de los 5 años.
- El proceso comercial tiene un reto importante en el desarrollo estratégico de la compañía, teniendo en cuenta su juventud y poca experiencia.
- El conocimiento por parte de la Gerencia General y de las Direcciones Técnicas son un factor importante y crucial para cumplir con las metas de crecimiento y la penetración de mercado establecido.
- El inicio de las ventas de la compañía, se han visto afectadas por el alto nivel de corrupción presentados durante los años 2017 y 2018, que demoraron el avance normal de los proyectos de concesiones en el país.
- Los servicios ofrecidos por SOINCO S.A.S. hace difícil que sean desarrollados para clientes consolidados y que tiene equipos corporativos. Por lo tanto, es importante enfocar el mercado a nos sólo este tipo de clientes sino empresas que trabajen para las concesiones y que necesiten organizarse administrativamente para afrontar este tipo de proyectos.
- A pesar de que los canales de mercadeo han evolucionado y se han encaminado a ser virtuales, los canales tradicionales para SOINCO S.A.S. son una fuente confiable de acercamiento a los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA. Obtenido de ANI: https://www.ani.gov.co/sites/default/files/cuarta_generacion_de_concesiones_luis_fernando_andrade_moreno.pdf

CONSTRUDATA. (Noviembre de 2017). Construdata. Obtenido de Construdata: <http://ezproxy.uamerica.edu.co:2067/>

CUARTA GENERACIÓN (4G) DE CONCESIONES VIALES EN COLOMBIA. (Marzo de 2017).

DANE. (mayo de 2017). Indices de Costos de la Construcción Pesada - ICCP. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/indice-de-costos-de-la-construccion-pesada>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA -DANE-. (febrero de 2017). Boletín Técnico. Indices de Costos de la Construcción Pesada - ICCP. Sec. Estadísticas. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de Departamento Administrativo Nacional de Estadística: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-costos-de-la-construccion-pesada-iccp>

FERNANDEZ, J. (8 de marzo de 2017). Cómo evaluar Competencias. (L. Felipe, Entrevistador)

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS. (marzo de 2017). www.incuna.una.py. Obtenido de [incuna: https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/content_1.pdf](https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/content_1.pdf)

LINKEDIN. (marzo de 2017). Linkedin. Obtenido de Sitio web Linkedin: <https://www.linkedin.com/company/soincosas/about/>

MANUAL PARA ELABORACIÓN PLANES DE NEGOCIOS. (marzo de 2017).

MIPYMES. Obtenido de <http://www.mipymes.gov.co/descargar.php?idFile=3997>

OSORIO RUSSI, A. (06 de 2017). Taller para estudiantes 2017 - Gerencia Estratégica. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, Y. (2013). Generación de modelos de negocios. Barcelona (España): DEUSTO.

PEÑALOZA, W. (15 de febrero de 2017). Desarrollo de Plan de Negocios para SOINCO S.A.S. - Asesor Metodológico. (L. Felipe, & C. Omar, Entrevistadores)

SOINCO S.A.S. (marzo de 2017). SOINCO S.A.S. Obtenido de Página BPO - SOINCO S.A.S.: <http://www.soincoingenieria.com/>

SOINCO S.A.S. (marzo de 2017). SOINCO S.A.S. Obtenido de Página ConcretosSOINCO S.A.S.: <http://www.soincoingenieria.com/>

TWITTER. (marzo de 2017). Twitter. Obtenido de Twitter de SOINCO S.A.S:
<https://twitter.com/SoincoSAS>

ANEXOS

ANEXO A.

Modelo de Negocios. SOINCO S.A.S

ANEXO B.
Plan financiero. SOINCO S.A.S.