“PLAN DE NEGOCIOS
SERVICIOS INTEGRALES ARTICÚLATE S.A.S.”

JOHANA OSORIO HURTADO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y DE MERCADEO
MEDELLÍN
2015

“PLAN DE NEGOCIOS
SERVICIOS INTEGRALES ARTICÚLATE S.A.S.”

JOHANA OSORIO HURTADO

Trabajo de grado para optar por el título de
Administradores Comerciales y de Mercadeo.

Asesor
Andrés Felipe Uribe

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y DE MERCADEO
MEDELLÍN
2015

DEDICATORIA

Este plan de negocios se lo dedico a Dios quien me guiado en este proceso, por darme la calma, sabiduría y el entendimiento, a mi familia la cual me ha ayudado con la paciencia y el ánimo para llevarlo a cabo, además de mi novio Gilberto el cual fue parte importante en este trabajo tanto para la idea de negocio como en su desarrollo y por ultimo quiero dedicar a los profesores que de manera directa e indirecta me ayudaron en el desarrollo de este plan.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que generaron conocimiento hacia mí directa e indirectamente para la elaboración de este trabajo, a los docentes de la institución ESUMER, quienes a través de la carrera dejaron plasmado sus conocimientos y sus semillas para que fueran germinando en mí.

Agradezco a mi familia la cual me ha apoyado en el proceso de mí vida con paciencia, tolerancia y amor, me ayudaron a llevar a cabo este proyecto.

A mi novio que con su conocimiento, tolerancia, tiempo y amor, me ayudo a terminar este proyecto el cual nos llena de orgullo y de satisfacción.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN ..... - 14 -

1.1 Nombre del proyecto ..... - 16 -

1.2 Información de los participantes ..... - 16 -

1.3 Resumen Ejecutivo del Proyecto ..... - 16 -

2 INFORMACIÓN GENERAL DEL SECTOR ..... - 18 -

2.1 Composición del sector ..... - 18 -

2.2 Situación histórica del sector ..... - 19 -

2.3 Situación actual del sector ..... - 20 -

2.4 Perspectivas del sector ..... - 24 -

2.5 Conclusión General del análisis sectorial. ..... - 25 -

3.1 Propósito del Plan de Negocios ..... - 27 -

3.2 Información General de la Futura Empresa ..... - 27 -

3.3 Historia y antecedentes del Proyecto y/o la Empresa. ..... - 27 -

3.4 Misión y Visión de la futura Empresa. ..... - 28 -

3.5 Describa los objetivos a corto, mediano y largo plazo ..... - 28 -

3.6 Relación de los Bienes o Servicios ..... - 29 -

3.7 Ventaja Competitiva del Negocio ..... - 30 -

3.8 Justificación del Negocio ..... - 30 -

3.9 Sector y actividad al que pertenece y se dedicará la Empresa ..... - 31 -

3.10 Localización Geográfica de la Empresa ..... - 31 -

4. ANÁLISIS DEL MERCADO ..... - 32 -

4.1 Descripción del producto o servicio ..... - 32 -

4.1.1 Usuarios ..... - 35 -

4.1.2 Presentación ..... - 35 -

4.1.3 Sustitutos ..... - 35 -

4.1.4 Complementarios ..... - 35 -

4.2 Demanda ..... - 36 -

4.2.1 Comportamiento histórico ..... - 36 -

4.2.2 Situación actual ..... - 42 -

4.3 Oferta ..... - 50 -

4.3.1 Comportamiento histórico ..... - 50 -

4.4 Precio ..... - 52 -

4.4.1 Análisis histórico y actual de precios ..... - 52 -

4.4.2 Elasticidad- precio demanda y elasticidad-precio oferta ..... - 53 -

4.4.3 Determinación de las principales variables para la definición del precio. ..... - 53 -

4.4.4 Proyección de precios ..... - 54 -

4.5 Estrategia Comercial ..... - 57 -

4.5.1 Canales de comercialización y distribución del producto ..... - 57 -

4.5.2 Descripción de los canales de distribución ..... - 57 -

4.5.3 Ventajas y desventajas de los canales empleados ..... - 58 -

4.5.4 Almacenamiento ..... - 59 -

4.5.5 Transporte ..... - 59 -

***4*.5.6 Publicidad y Promoción** ..... - 59 -

4.5.7 Conclusión General del análisis de mercados ..... - 60 -

4.6 Plan de Mercadeo ..... - 60 -

5. ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN ..... - 65 -

5.1 Producción ..... - 65 -

5.1.1 Descripción técnica del producto o servicio ..... - 65 -

5.1.2 Identificación y selección del proceso de producción ..... - 65 -

5.1.3 Inversiones en maquinaria y equipo ..... - 66 -

5.1.4 Descripción de materia prima, insumos y materiales ..... - 66 -

5.1.5 Requerimientos de Mano de Obra (Perfiles y Funciones) ..... - 66 -

5.2 Localización ..... - 72 -

5.2.1 Factores de Localización ..... - 72 -

5.2.2 Métodos de evaluación ..... - 72 -

5.2.3 Macro localización ..... - 73 -

5.2.4 Micro localización ..... - 74 -

5.3 Capacidad de Producción ..... - 74 -

5.3.1 Factores para la definición del Tamaño óptimo ..... - 74 -

5.3.2 Metodología para la definición del tamaño ..... - 74 -

5.3.3 Capacidad de producción óptima. ..... - 75 -

5.4 Plan de Producción ..... - 75 -

6. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL ..... - 76 -

6.1 Procesos Administrativos ..... - 76 -

6.1.1 Procesos de selección, reclutamiento y manejo de personal. ..... - 76 -

6.1.2 Procesos Financieros ..... - 76 -

6.1.3 Procesos de Logística ..... - 76 -

6.1.4 Procesos Propios y Externos ..... - 77 -

6.1.5 Estructura Organizacional ..... - 77 -

6.1.6 Requerimientos de Personal ..... - 77 -

6.1.7 Requerimientos de materiales ..... - 83 -

6.1.8 Requerimientos de tecnología ..... - 83 -

6.1.9 Requerimientos locativos e infraestructura ..... - 83 -

6.2 Aspectos Legales ..... - 84 -

6.2.1 Tipo de organización empresarial ..... - 84 -

6.2.2 Documentación necesaria para la operación de la empresa ..... - 84 -

6.2.3 Costos asociados con asuntos Legales ..... - 85 -

7. ANÁLISIS FINANCIERO ..... - 86 -

7.1 Estructura Financiera del Proyecto ..... - 86 -

7.2 Recursos Propios ..... - 87 -

7.3 Créditos y Préstamos Bancarios ..... - 87 -

7.5 Inversiones del Proyecto ..... - 88 -

7.5.1 Inversiones en Activos Fijos ..... - 88 -

7.5.2 Inversiones en Gastos Pre-operativos ..... - 90 -

7.5.3 Inversión en Capital de Trabajo ..... - 90 -

7.5.4 Calendario de Inversiones ..... - 91 -

7.6 Costos y Gastos ..... - 91 -

7.6.1 Costos Variables ..... - 91 -

7.6.2 Costos Fijos ..... - 92 -

7.6.3 Gastos Administrativos y Legales ..... - 93 -

7.6.4 Gastos de ventas ..... - 93 -

7.6.5 Gastos de distribución ..... - 94 -

7.6.6 Gastos financieros ..... - 94 -

7.6.7 Calendario de Costos y Gastos del Proyecto. ..... - 94 -

7.7 Flujo de Caja ..... - 95 -

7.8 Estados Financieros Proyectados ..... - 95 -

7.8.1 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado ..... - 95 -

7.8.2 Balance General Proyectado/ ..... - 97 -

8. Evaluación del Proyecto ..... - 98 -

8.1 Costo del Capital (Tasa de Descuento) ..... - 98 -

8.2 Evaluación Financiera ..... - 98 -

8.2.1 Valor Presente Neto ..... - 98 -

8.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR) ..... - 99 -

8.2.3 Índices financieros ..... - 99 -

8.2.4 Análisis de sensibilidad y riesgo ..... - 101 -

8.2.5 Consideraciones sobre la Evaluación Financiera ..... - 101 -

8.3 Punto de Equilibrio ..... - 102 -

8.4 CONSIDERACIONES SOCIALES. ..... - 103 -

9. CONSIDERACIONES AMBIENTALES ..... - 104 -

10. CONSIDERACIONES FINALES DEL PROYECTO Y RECOMENDACIONES .. - 106 -

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Proyección de la demanda……...49
Tabla 2: Precios Diseño y Mercadeo ……50
Tabla 3: Precios Diseño y Mercadeo ……53
Tabla 4 Precios de contabilidad y finanzas……....55
Tabla 5 Proyección de ventas…….56
Tabla 6: DOFA……...60
Tabla 7 Estrategias de Mercado…….....62
Tabla 8: Cargos y sus salarios…….....71
Tabla 9: Evaluación…….....73
Tabla 10: Plan de producción……..…….....75
Tabla 11: Estructura financiera……...…….....86
Tabla 12: Recursos propios……..87
Tabla 13: Créditos y préstamos bancarios……...87
Tabla 14: Calendario de ingresos del proyecto...……....88
Tabla 15: Inversiones activos fijos……...89
Tabla 16: Inversiones en Gastos Pre-operativos…….90
Tabla 17: Inversión en Capital de Trabajo……..90
Tabla 18: Calendario de inversiones……...91
Tabla 19: Costos variables……..92
Tabla 20: Costos fijos……..92
Tabla 21: Gastos Administrativos y Legales……...93
Tabla 22: Gastos de ventas……..93
Tabla 23: Gastos financieros……...94
Tabla 24: Calendario de Costos y Gastos del proyecto……...94
Tabla 25 Flujo de caja…….....95
Tabla 26: Estado de pérdidas y ganancias……...94
Tabla 27 Balance general proyectado…… 96
Tabla 28: costo del capital tasa de descuento…….97
Tabla 29 VPN…….98

Tabla 30: TIR…….99
Tabla 31 Índices financieros…….....100
Tabla 32: Punto de equilibrio……....102
Tabla 30 Índices financieros…….....98
Tabla 31: Punto de equilibrio……....99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Comportamiento del sector.…….19
Figura 2: Muestra Trimestral de servicios.……..20
Figura 3: Ingresos de cada uno de los sectores con el promedio de personal ocupado.…..21
Figura 4: Variación de ingresos nominales y personal ocupado……..... 22
Figura 5: Variación anual de los ingresos nominales por tipo y del personal ocupado por categoría ocupacional Otras actividades empresariales IV trimestre 2014……..22
Figura 6: Variación anual y doce meses de los ingresos nominales y el personal ocupado Publicidad IV trimestre 2014……23
Figura 7: Variación anual de los ingresos nominales por tipo y del personal ocupado por categoría ocupacional Publicidad IV trimestre 2014……23
Figura 8. Matriculas Nuevas totales Sociedades y Personas Naturales – 2011 -2013……36
Figura 9: Matriculas Nuevas Sociedad por Actividades (2012 – 2013)……..37
Figura 10: Actividades Profesionales, científicas y técnicas……...37
Figura 11: Industria……..38
Figura 12: Matriculas Nuevas (2012 – 2014)……...38
Figura 13: Matriculas nuevas por sociedades I trimestre 2011 – 2014……....39
Figura 14: Sociedades nuevas según actividades económicas…….39
Figura 15: Estructura por tamaño…….40
Figura 16: Sociedades nuevas por regiones……....40
Figura 17: Actividad empresarias por región……..41
Figura 18: Factores internos de éxito para los pymes de Antioquia……...44
Figura 19: Factores externos de éxito para las pymes de Antioquia ……..44
Figura 20 Proyección de la demanda…….48
Figura 21 Canal de distribución…….56
Figura 22: Canal de distribución…….56
Figura 23: Flujo de procesos……...64
Figura 24: Diseño de procesos……....65
Figura 25: Proceso de selección…….....75
Figura 26: Estructura organizacional…….76

LISTA DE ABREVIATURAS

DTF:	Deposito a Termino Fijo
IPC:	Índice de precios al consumidos
TIR:	Tasa Interna de Retorno
VPN:	Valor Presente Neto
PYME:	Pequeñas y medianas empresa
CRM:	Customer Relationship Management.
SIA:	Servicios Integrales Articúlate
DANE:	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
MTS:	Muestra Trimestral de servicios
SAS:	Sociedad Anónima Simplificada
DIAN:	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales
ADGORA:	Asociación Colombiana de la Industria Publicitaria
NIIF	Normas Internacionales de Información financiera
PIB:	Producto Interno Bruto
USD:	United States Dollars
CONARP:	Código Colombiano de Autorregulación Publicitaria
UCEP:	Unión Colombiana de Empresas Publicitarias
ANDA:	Asociación Nacional de Anunciantes
ANDI:	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia

INTRODUCCIÓN

En la ciudad actualmente hay muchas pequeñas y medianas empresas que están siendo administradas por profesionales con diferentes formaciones universitarias que no tienen una completa visión gerencial o por personas con conocimiento de su producto o servicio y sin formación académica, lo cual hace que lo negocios crezcan sin ninguna planeación, y en cualquier momento van desapareciendo sin darse cuenta si fue mala estrategia operativa, financiera, de mercadeo, administrativa o gerencial.

Este plan de negocios pretende brindar a las empresas PYMES, el acompañamiento en las decisiones gerenciales en la búsqueda de la generación de valor, tanto en materia de inversión, financiación, operación y seguimiento en cada una de las áreas estratégicas de cada organización.

Por lo anterior según la revista electrónica de la universidad Sergio Arboleda se viene considerando que la actividad de las PYMES es muy importante para la economía Colombiana, Después de los noventa, se reconoció que en Colombia existía gran cantidad de PYMES desconocidas y dispersas, que no tenían ningún tipo de protección o ayuda, no obstante estaban contribuyendo sustancialmente al Producto Interno Bruto.(Hederich. (diciembre, 2005). Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa, de Universidad Sergio Arboleda Sitio web: http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar/revista9/Situacion_Necesidad_Pequena_Mediana_Empresa.pdf). Existen una gran mayoría sin ninguna clase de registro, solamente una pequeña parte están registradas y cumplen todos los requerimientos legales.

En el desarrollo e investigación del plan de negocios enfocado a los servicios integrales de las pequeñas y medianas empresas, se observó que estas se encuentran ante un nuevo escenario en el que la liberación Comercial, la no regulación de la actividad económica, la revolución tecnológica en los procesos productivos, entre otros, han provocado gradualmente un clima más competitivo, su tamaño ha dificultado la contratación de especialistas en cada área del mercado.

Es por ello que en el desarrollo del plan se evidencio sustancialmente que se hace necesario la contratación de servicios profesionales para la toma de decisiones empresariales; se trata

entonces de determinar la forma de acceder a posibilidades de asesorías y consultorías empresariales, buscando siempre eficiencia, eficacia y calidad, así como disminuir los costos para la empresa.

Por lo anterior, en el estudio de mercado se pudo evidenciar que muchas empresas se han visto en la necesidad de cambiar las formas tradicionales de organización para poder sobrevivir, al gran reto que hoy se presenta para las pequeñas y medianas empresas, por lo tanto se debe aprovechar los beneficios de la contratación por outsourcing.

Situación que ha generado un proceso de transformación radical de la forma de hacer negocios, incluso, de crear y desarrollar las empresas; conviene entonces y de manera inicial entender en primer lugar la forma clara de la contratación de asesorías y consultorías, siendo una excelente herramienta para mejorar la operación de todo negocio, crear nuevos productos o servicios, abrir nuevos mercados y sobre todo, mejorar los procesos de comunicación empresarial.

Basado en todo lo anterior, Servicios Integrales Articúlate SAS, se dedicará a actividades específicas en las que permita brindar un servicio oportuno, mientras que las pequeñas y medianas empresas se enfocarán directamente en su actividad económica, dejando las demás actividades a personas idóneas especializadas en asuntos contables, de mercadeo y diseño, que son nuestra razón de ser.

1. RESUMEN DEL PROYECTO

1.1 Nombre del proyecto

- Razón Social

Servicios integrales Articúlate SAS

- Razón Comercial:

Articúlate SAS

- Siglas

SIA

1.2 Información de los participantes

Johana Osorio Hurtado, diseñadora gráfica, de modas, tecnóloga en mercadeo y aspirante al título en Administración comercial y de Mercadeo de la Institución Universitaria Esumer.

1.3 Resumen Ejecutivo del Proyecto

La empresa Articúlate SAS. Se establecerá en la ciudad de Medellín, con el propósito de prestar servicios integrales de Contabilidad, Diseño y Mercadeo, así mismo buscará proveerles a los clientes una experiencia inolvidable, novedosa y creativa donde predomine la flexibilidad en sus servicios y el excelente servicio al cliente.

La empresa cuenta con grandes ventajas con respecto a sus competidores, situación que ofrece servicios integrales los cuales hacen que estos tengan mayor valor frente a los servicios unitarios que actualmente hay en el mercado, además, tiene altos niveles de innovación en la oferta de sus servicios, que a la fecha otra compañía no ha ofrecido a sus clientes, tales como: Integración en áreas operativas de contabilidad, diseño y mercadeo.

Esta empresa estará conformada por profesionales de las áreas de Diseño, Mercadeo, Contabilidad, quienes cumplirán labores de socios gestores y de capital, cada uno aportará 50% del capital inicial en efectivo 5% y estará vinculado laboralmente a la empresa.

La oportunidad se puede evidenciar en el sector de la pequeña y mediana empresa, el cual se encuentra en crecimiento, además la ciudad no cuenta con una amplia oferta en servicios integrados, estas ventajas no están siendo adecuadamente aprovechadas debido a la escasez de empresas que ofrezcan este tipo de servicios integrados.

La empresa Articúlate. Requiere una inversión total de $68.684.632, de los cuales los socios aportarán en 5% del mismo y el resto en crédito.

2 INFORMACIÓN GENERAL DEL SECTOR

2.1 Composición del sector

Sector terciario o de servicios.

Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno. (Cultural del Banco de la República. (2015). *Sectores económicos*. Recuperado de: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos)

Los subsectores fundamentales son:

- Administración del Estado
- Financieros: Seguros, Bancos, Bolsa, asesoramiento financiero, etc.
- Comercio: al por mayor, al por menor, comercio internacional, etc.
- Transporte
- Turismo
- Ocio: Restaurantes, música, radio, televisión y cine
- Educación y deporte
- Asesoramiento jurídico y legal
- Informática y tecnología
- Cuidados personales y de salud.
- Comunicaciones (prensa, radio e Internet)
- cuidados del hogar.

2.2 Situación histórica del sector

De acuerdo la encuesta realizada año tras a año por trimestre el DANE, muestra la siguiente información de los ingresos y el empleo del sector:

Figura 1, Comportamiento del sector Servicios

Actividad Económica	Otras Empresariales		Publicidad		Otros de entretenimiento y otros servicios	
	Ingresos nominales	Personal ocupado	Ingresos nominales	Personal ocupado	Ingresos nominales	Personal ocupado
I-2009	69,9	86,9	69,4	122,4	70,7	90,0
II-2009	85,7	88,7	74,3	120,6	78,6	91,9
III-2009	83,4	88,4	73,5	118,8	79,2	94,7
IV-2009	103,7	88,6	103,2	123,4	88,4	96,1
I-2010	73,1	87,0	74,6	107,6	84,3	95,0
II-2010	85,7	90,4	86,7	110,6	89,2	98,2
III-2010	90,1	94,1	82,0	108,9	92,7	98,8
IV-2010	115,9	96,3	113,0	98,0	92,3	99,2
I-2011	77,2	96,2	68,4	97,5	93,9	97,6
II-2011	91,2	99,1	91,5	99,0	99,8	100,7
III-2011	102,6	102,0	101,5	99,8	103,9	102,0
IV-2011	129,1	102,7	138,6	103,7	102,5	99,7
I-2012	89,6	99,7	82,2	104,1	97,3	105,4
II-2012	101,7	101,8	104,1	106,4	113,4	107,3
III-2012	106,1	104,9	107,9	111,8	110,2	108,3
IV-2012	134,7	105,1	152,4	111,4	118,9	109,4
I-2013	92,2	104,6	84,4	108,0	109,2	107,6
II-2013	110,5	108,6	109,9	100,9	121,9	110,2
III-2013	116,1	112,0	110,4	99,1	124,6	111,7
IV-2013	147,9	113,8	156,5	103,1	125,9	111,6
I-2014	101,2	116,6	98,2	100,3	120,0	106,5
II-2014	125,0	119,3	114,7	98,3	134,0	110,8
III-2014	124,9	121,7	108,4	103,4	127,3	109,8
IV-2014	151,6	124,2	165,4	102,3	142,9	116,7

Fuente: Dane comunicado de prensa 2015

De acuerdo a los resultados que se han presentado de los años 2009 al 2014, en el informe IV trimestral del 2014 del DANE, se puede visualizar que ha habido un gran incremento en el personal ocupado como en los ingresos nominales demostrando mayor actividad de las empresas, con esto se puede decir que hay un enfoque en el sector hacia el incremento y donde se puede deducir que cada vez los servicios tienden a tener mayor rentabilidad.

2.3 Situación actual del sector

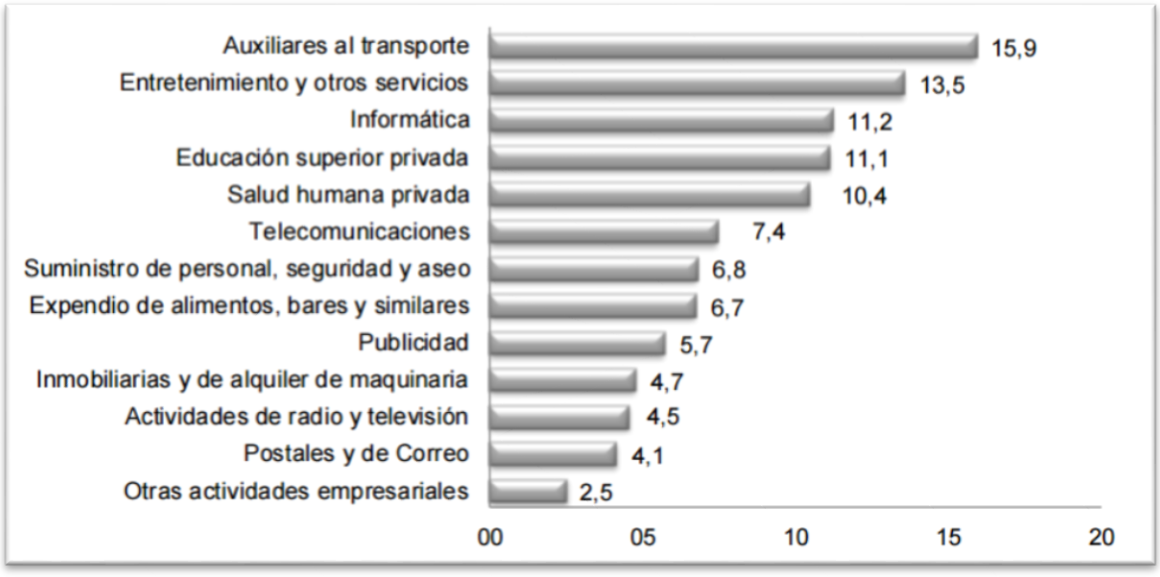
En el Informe del cuarto trimestre del año 2014 del DANE, se muestra de la siguiente manera los mayores incrementos en los ingresos nominales se presentaron en los servicios auxiliares al transporte (15,9%), entretenimiento y otros servicios (13,5%) e informática (11,2%), respecto al mismo periodo del año anterior.

Los mayores incrementos en el personal ocupado se presentaron en los servicios de salud humana privada (11,7%), informática (9,8%) y en los servicios agrupados en otras actividades empresariales (9,2%).

En el año 2014, los mayores incrementos en los ingresos nominales se presentaron en las actividades de educación superior privada (11,2%), informática (11,2%) y auxiliares al transporte (10,9%).

Los mayores incrementos en el personal ocupado se presentaron en las actividades de informática (11,8%), “otras actividades empresariales" (9,8%) y salud humana privada (9,6%).

Figura 2.Muestra Trimestral de servicios



Fuente: Dane – Muestra Trimestral de Servicios MTS 2014

Los mayores incrementos anuales en contratación de personal se presentaron en los servicios de salud humana privada (11,7%), informática (9,8%) y en los servicios agrupados en “otras actividades empresariales" (9,2%). Los únicos descensos se presentaron en servicios postales y de correo (-10,8%) y publicidad (-0,8%).

Figura 3: Ingresos de cada uno de los sectores con el promedio de personal ocupado.

Subsector de servicios	Ingresos				Personal Ocupado			
	Anual		Doce Meses		Anual		Doce Meses	
	IV 2013	IV 2014	I-IV 2013	I-IV 2014	IV 2013	IV 2014	I-IV 2013	I-IV 2014
Expendio de alimentos, bares y similares	13,1	6,7	12,0	6,1	8,9	1,1	9,0	3,5
Auxiliares al transporte	3,3	15,9	3,5	10,9	11,0	3,9	13,4	4,5
Postales y de Correo	13,9	4,1	9,9	9,6	30,6	-10,8	23,2	2,0
Telecomunicaciones	11,0	7,4	8,9	8,7	0,7	8,0	0,7	6,3
Inmobiliarias y de alquiler de maquinaria	13,4	4,7	0,5	7,5	4,9	1,3	4,8	0,9
Informática	13,6	11,2	12,4	11,2	6,9	9,8	6,1	11,8
Otras actividades empresariales	9,8	2,5	8,0	7,7	8,2	9,2	6,7	9,8
Publicidad	2,7	5,7	3,3	5,5	-7,5	-0,8	-5,2	-1,6
Suministro de personal, seguridad y aseo	1,4	6,8	1,0	4,6	-0,5	4,0	-1,7	2,9
Educación superior privada	12,7	11,1	10,1	11,2	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Salud humana privada	10,2	10,4	9,1	9,7	4,9	11,7	4,4	9,6
Actividades de radio y televisión	0,2	4,5	12,5	1,5	2,6	7,4	2,3	4,3
Entretenimiento y otros servicios	5,9	13,5	9,5	8,8	2,0	4,5	2,5	0,6

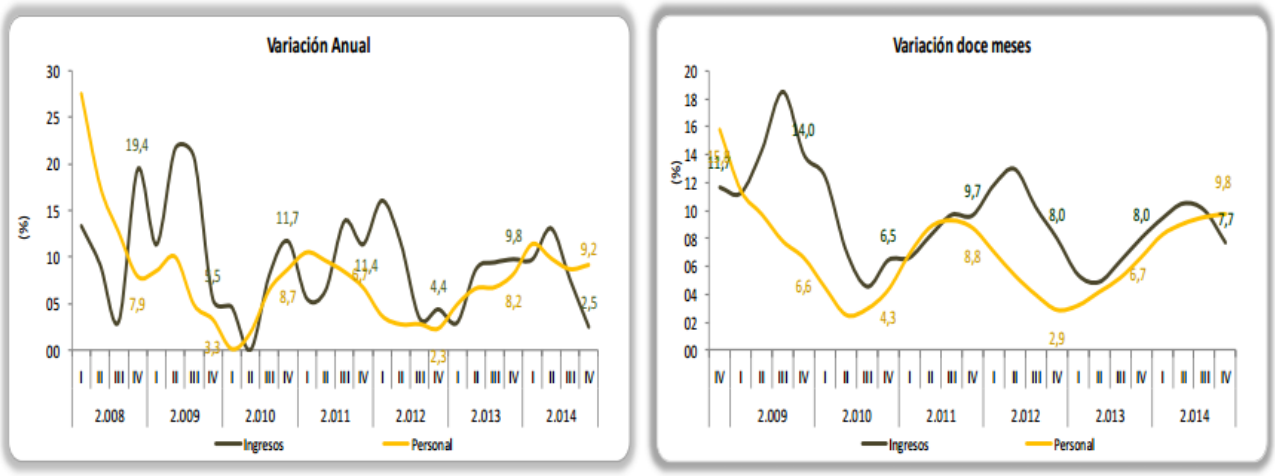
Fuente: Dane – muestra trimestral de servicio 2014

- Otras actividades Empresariales:

En el cuarto trimestre de 2014, los servicios de otras actividades empresariales registraron un crecimiento de 2,5% en los ingresos nominales y de 9,2% en el personal ocupado, respecto al mismo periodo de 2013. En el año 2014, el crecimiento de los ingresos nominales fue de 7,7% y el del personal ocupado de 9,8%, respecto al año precedente.

Variación anual y doce meses de los ingresos nominales y el personal ocupado Otras actividades empresariales IV trimestre 2014

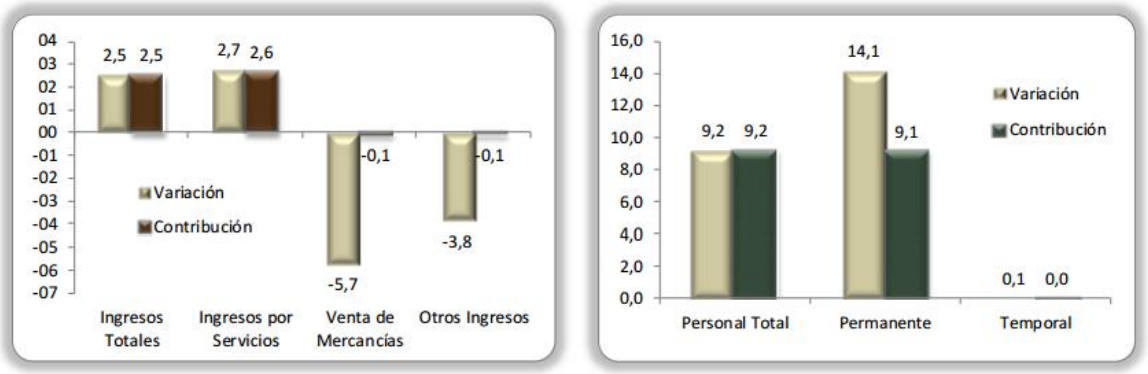
Figura 4: Variación de ingresos nominales y personal ocupado



Fuente Dane – muestra de servicios MTS 2014

La variación de 2,5% en los ingresos totales del IV trimestre de 2014 se explicó fundamentalmente por el incremento de 2,7% de los ingresos por servicios.

Figura 5: Variación anual de los ingresos nominales por tipo y del personal ocupado por categoría ocupacional Otras actividades empresariales IV trimestre 2014



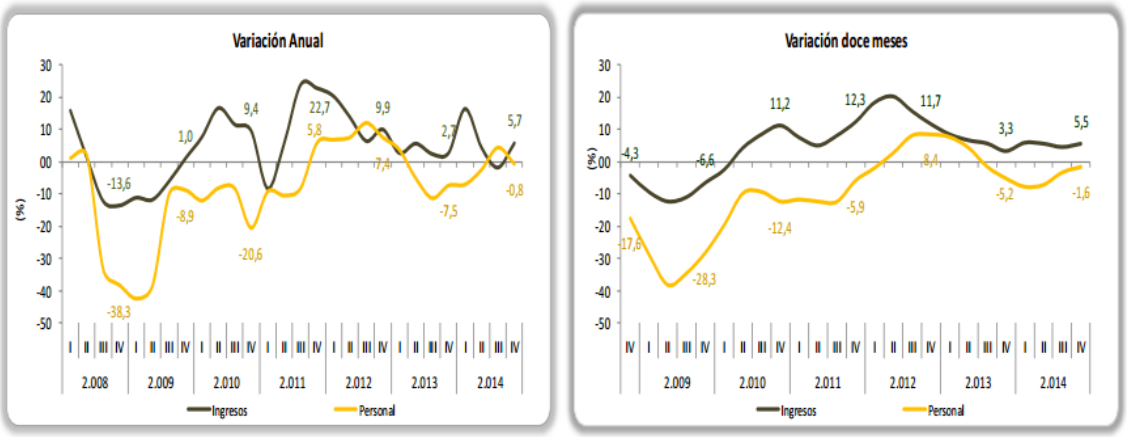
Fuente: Dane- Muestra Trimestral de servicios MTS 2014

La variación de 9,2% en el personal total se explicó fundamentalmente por el incremento de 14,1% del personal permanente. El personal contratado a través de agencias aumentó 1,3%.

- Publicidad

En el cuarto trimestre de 2014, los servicios de publicidad registraron un crecimiento de 5,7% en los ingresos nominales y un descenso de 0,8% en el personal ocupado, respecto al mismo periodo de 2013. En el año 2014, el crecimiento de los ingresos nominales fue de 5,5% mientras que el personal ocupado descendió 1,6%, respecto al año precedente.

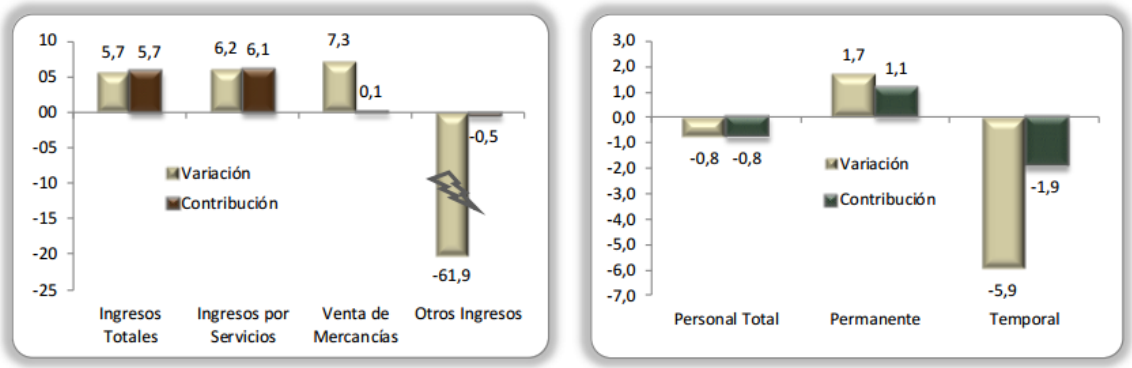
Figura 6: Variación anual y doce meses de los ingresos nominales y el personal ocupado Publicidad IV trimestre 2014



Fuente: Dane- Muestra Trimestral de servicios MTS 2014

La variación de 5,7% en los ingresos totales del IV trimestre de 2014 se explicó fundamentalmente por el incremento de 6,2% de los ingresos por servicios

Figura 7: Variación anual de los ingresos nominales por tipo y del personal ocupado por categoría ocupacional Publicidad IV trimestre 2014



Fuente: Dane- Muestra Trimestral de servicios MTS 2014

La variación de -0,8% en el personal total se explicó por el descenso de 5,9% del personal temporal directo y por el incremento de 1,7% del personal permanente. El personal contratado a través de agencias disminuyó 1,2% (boletín técnico, muestra trimestral de servicios IV trimestre de 2014)

2.4 Perspectivas del sector

De acuerdo al informe de la ANDI, perspectiva del sector 2015, en donde se recopila información de distintos medios y artículos sobre el comportamiento que tuvo Colombia en todos sus sectores indica que el año que terminó, ha sido uno de bajo crecimiento mundial. De acuerdo con las proyecciones del FMI llegará al 3.3%, en las economías desarrolladas estará alrededor del 1.8%, en América Latina lo estiman en 1.3% e incluso en Asia 6.5%. En este contexto de desaceleración, las cifras colombianas son exitosas. Posiblemente se lograra un crecimiento levemente superior al del año anterior, mejorando los indicadores laborales y ser una de las economías más promisorias de la región. En el 2014 nuevamente se ha puesto a prueba la solidez de la economía colombiana.

La fortaleza de la economía colombiana se fundamenta en importantes transformaciones en lo económico, político y social. Cambios que el país puede mostrar con cifras contundentes. Actualmente se habla de un país cuyo PIB aumentó de menos de US$100.000 millones en el 2000, a un PIB cercano a US$390.000 millones en la actualidad y a un PIB per cápita superior a US$8.000, cuando a principios de la década era de US$2.000.

Además, la creciente confianza en la economía colombiana atrae grandes montos de inversión. En el año 2000 se recibieron por concepto de IED, inversiones por US$2.436 millones y se espera que para el 2014 esté alrededor de US$15.000 millones. En inversión como porcentaje del PIB, se acercó al 30%, nivel que hasta hace pocos años sólo se asociaba con los milagros asiáticos.

Los esfuerzos del país en política económica son reconocidos internacionalmente. Las calificadoras de riesgo así lo indican y por ello se conserva el grado de inversión.

Con este panorama, es evidente que Colombia está en un buen momento; consolidando una prestigiosa posición en el ámbito internacional; contando con fundamentales sólidos y se ha dado pasos importantes hacia un mayor desarrollo económico y social. Pero, también es cierto que en

el 2014, hay sectores como la industria que se han rezagado; creciendo por debajo de nuestro potencial; el contrabando ha crecido y se sigue con altos índices de informalidad.

Para el 2015 se tiene una gran oportunidad. Convirtiendo el 2015 en un año de transformación productiva que inicie una senda de crecimiento alto y sostenido. Para ello la receta es bien conocida. Se debe partir de los avances en la agenda de competitividad y dar el paso hacia una verdadera ejecución. (ANDI. (2014). balance 2014 y perspectivas 2015. 2015, de ANDI Sitio web: www.andi.com.co)

2.5 Conclusión General del análisis sectorial.

Según la revista dinero, la demanda por servicios de consultoría aumenta en el país, un claro indicio de las necesidades de crecimiento y mejora de las empresas, los servicios de consultoría tiene un crecimiento importante en nuestro país. Este mercado viene aumentando acompañado del buen momento económico, así como de empresas locales las cuales están ampliando su oferta.

Los emprendimiento innovadores son ahora parte del ambiente de negocios colombianos. Esto trae nuevas oportunidades para empresas de consultoría, porque las empresas sienten la necesidad de respaldarse en más conocimiento para penetrar nuevos mercados, abrir nuevas líneas de negocio y adaptarse a los cambios.

El mercado va al ritmo de la economía en general, que avanza impulsada por dos flujos de negocios muy importantes en este momento: la necesidad de las empresas de mejorar su posición interna y el interés por entrar al mercado local, desde la perspectiva de jugadores internacionales o salir a otros mercados, como visión de las compañías colombianas y algunas multinacionales que tienen a Colombia como plataforma regional.

El mercado de consultoría en Colombia está hoy muy desarrollado, no llega obviamente a tener el tamaño de otros como el europeo o el estadounidense. No obstante, el país es uno de los líderes indiscut4ibles en América Latina, y que registra mayor potencial.

Las necesidades de asesoría de las empresas en Colombia generan retos para las consultoras. Algunos comienzan a mostrar en el país un aumento en la demanda ligeramente

inferior al crecimiento registrado por la oferta. De hecho, aunque el mercado de consultoría en Colombia ofrece muchas posibilidades y potencial a mediano plazo, es claro que todavía se trata de un mercado cerrado y difícil. (Crecimiento Continuo. marzo 10, 2015, de Revista Dinero Sitio web:http://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/servicios-consultoria/196118).

3. INFORMACIÓN GENERAL DEL NEGOCIO

3.1 Propósito del Plan de Negocios

Realizar un análisis la prefactibilidad de la creación de la empresa Servicios Integrales Articúlate SAS, prestadora de servicios de contabilidad, diseño y mercadeo, en el sector de servicios en la ciudad.

3.2 Información General de la Futura Empresa

Articúlate SAS, es una empresa que se crea para suministrar servicios a nivel empresarial para medianas y pequeñas empresas, generando servicios de contabilidad, diseño y mercadeo, Facilitando los procesos no operacionales de los negocios, apoyándolos en procesos administrativos, contables y comerciales.

La empresa Articúlate SAS, marca una diferencia en comparación de otras, congregando 3 áreas funcionales de las empresas como lo son: Diseño, Mercadeo y Contabilidad, generando valor agregado por medio de las asesorías integrales a las pequeñas y mediana empresas. Las cuales actualmente buscan los servicios antes mencionados con diferentes proveedores, generando así una desconexión administrativa.

De esta forma el factor innovador de Articúlate SAS, es la integración y prestación de los servicios con una asesoría permanente y que le facilite al empresario una comunicación asertiva y funcional, en áreas que no son de su actividad propia económica y así se ayuda a fortalecer su propio negocio, centrándose estas empresas (PYMES), única y exclusivamente en la actividad operacional.

3.3 Historia y antecedentes del Proyecto y/o la Empresa.

Articúlate SAS, se idea a partir las diferentes competencias que los gestores del proyecto poseen, buscando así una necesidad en el sector, concentrándose en el sector PYME, en donde

estas competencias integradas se pueden potencializar integrando 3 áreas administrativas no operaciones en beneficio de las diferentes partes, (Pymes – Articúlate).

Actualmente este tipo de empresa no es de mucho reconocimiento dentro de la ciudad y así mismo en el país, ya que lo que más se encuentra son empresa especializadas por áreas pero no integradas en una sola. Dentro de estas encontramos la siguiente empresa pymesonlines, la cual maneja la misma integración en sus áreas, financiera, diseño y de mercadeo incluyendo gestión de proyectos, esta empresa está ubicada en la ciudad de Cali, la cual goza de una reconocimiento regional pero de la cual está arraigada a esta, lo que se busca con la empresa es tener un reconocimiento por su plataforma virtual ayudando a las empresas que desde cualquier sitio puedan acceder a su cuenta empresarial o intranet, en donde podrán encontrar sus registros contables, además de todos los servicios que estos hayan sido generados por la empresa, generando así una evidencia que puede ser utilizada en cualquier momento.

3.4 Misión y Visión de la futura Empresa.

- **MISION**

Brindar servicios integrados accesibles a las pymes que ayuden en sus obligaciones financieras, en su proyección de imagen y en su gestión en el mercado, generándoles a dichos empresarios una mayor concentración en sus actividades económicas.

- **VISION**

Ser una empresa Líder para el año 2020, en consultoría y servicios integrados a nivel local, y regional, para empresas Pymes, generando confianza y crecimiento a sus clientes.

3.5 Describa los objetivos a corto, mediano y largo plazo

Corto plazo

- Darnos a conocer por medio de marketing electrónico y tradicional a las diferentes empresas que requieran de los servicios.
- Generar alianzas estratégicas con entidades locales que fomenten el emprendimiento en la ciudad

- Crear una plataforma sostenible y con buena capacidad de almacenamiento de la información de las diferentes empresas.

Mediano Plazo

- Obtener reconocimiento y confianza a nivel local de las pequeñas y medianas empresas.
- Crear vínculos comerciales con empresas a nivel nacional a través de la plataforma virtual.
- Ser una organización de capacitación continua para nuevas empresas (PYMES)
- Tener una sostenibilidad en el mercado que permita el crecimiento de la organización
- Lograr una mayor rentabilidad que permita generar más servicios y mayor cobertura de servicios.

Largo plazo

- Generar en 5 años alianzas estrategias a través de la plataforma tecnológica a nivel local, nacional e internacional.
- generar una utilidad neta de un 30% sobre los servicios prestados.

3.6 Relación de los Bienes o Servicios

Empresa dedicada a la prestación de servicios integrados en:

- **Contabilidad**
  - Servicios outsourcing contable
  - Auditoria interna e externa
  - Gestión contable, financiera y tributaria
  - Normas NIIF
  - Revisoría fiscal
  - nomina
- **Mercadeo**
  - Gestión de mercados
  - CRM
  - Planeación estratégica

  - Merchandising
  - Planes de mercadeo
  - Planes de negocio
- **Diseño**
  - Imagen corporativa
  - Diseño de página web
  - Impresión digital
  - Impresión litográfica

- Capacitación
  - En todas las áreas afines con la empresa, financiera, de imagen y mercadeo tanto para la empresa como para empleados.

3.7 Ventaja Competitiva del Negocio

Articúlate SAS, contara con innovación en sus servicios, en donde se desarrollara integración de 3 áreas funcionales de una empresa como lo son Diseño, Mercadeo y Contabilidad, donde su manejo se desarrollara por medio de una plataforma virtual, cada cliente tendrá un acceso directo desde cualquier parte para verificar su información en tiempo real, optimizando los recursos naturales y permitiéndole a los clientes una toma de decisiones gerenciales oportunas.

3.8 Justificación del Negocio

Con este proyecto se busca generar beneficios administrativos a las Pymes por medio del ofrecimiento de servicios integrados en el sector contable, diseño y mercadeo los cuales son servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa, así mismo; con esta integración se desea mitigar esa ausencia que existe para las empresas PYMES, puesto que los servicios están a disposición pero no integrados y con alto valor para este tipo de empresas, las cuales tienen un alto porcentaje de mortalidad y se da por falta de asesoría en algunos de estas áreas, debido también a que esta empresas descuidan su razón de ser por involucrarse en actividades administrativas generando unos gastos altos, incidiendo en la rentabilidad de la sociedad.(Revista Dinero.

(septiembre 17, 2014). Una empresa en Colombia vive en promedio 12 años. ,, de Revista Dinero Sitio web: http://www.dinero.com/empresas/articulo/mortalidad-empresas-colombia/200984) (Universidad el Rosario. (sf). Modelo para que las empresas vivan más tiempo. 2015, de Universidad del Rosario Sitio web: http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-III-2008/Fasciculo-1/ur/Modelo-para-que-las-empresas-vivan-mas-tiempo/)

3.9 Sector y actividad al que pertenece y se dedicará la Empresa

- Sector Terciario
- Actividades:
    - Publicidad
    - Servicios a empresa

3.10 Localización Geográfica de la Empresa

Ubicada en el país de Colombia, ciudad de Medellín, con servicios a nivel local, regional y nacional.

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1 Descripción del producto o servicio

- **Contabilidad**
  - Servicios outsourcing contable y financiero
    - Presta servicios de contabilidad a la empresa como:
    - Informes periódicos
    - Evaluación de los objetivos estratégicos, tácticos, misionales y de los logros de los mismos a determinado tiempo.
  - Balances financieros y análisis
    - Donde se determina financieramente cómo va la organización en determinado tiempo, comparando un periodo con otro y poder tomar las decisiones.
  - Evaluación de riesgos
    - Herramienta que permite a una entidad determinar que riesgos están siendo de categoría alto, medio y bajo y de esta forma minimizar los mismo.
  - Planeación financiera
    - Con esta herramienta se permite evaluar paso a paso los resultados financieros
  - Auditoria interna e externa
    - Verificar que las normas, políticas y procesos se lleven a cabo
  - Gestión contable, financiera y tributaria
    - Con esta herramienta se evalúa lo ejecutado vs lo planeado en la parte contable, tributaria financiera.
    - Presentación de informes que permitan decisiones en el área financiera y contable.
  - Balances financieros básicos
    - Indicadores financieros
  - Normas NIIF

        - Estandarizar la norma contable de la organización de acuerdo a su actividad económica y de acuerdo a las normar internacionales de información financiera
    - Implementación de las NIIF
        - Ejecución de acuerdo a la entidad las normas que se van a aplicar de las NIIF
    - Revisoría fiscal
        - Revisión de toda la parte legal de la organización de acuerdo a las normas tributarias y legales
        - Fiscalización de todo el manejo administrativo, contable y de la organización
    - Nomina
        - Administración del recurso humano, tanto en su parte de vinculación, de procesos y de liquidación de la misma, con sus prestaciones legales y extralegales en base a las normas laborales
    - Costos
        - Se estable los mapas de procesos de la entidad de acuerdo a su actividad económica y el costeo de los respectivos productos o servicios de la empresa.

- **Diseño grafico**
    - Imagen y Diseño Corporativo
        - Diseño de piezas publicitarias para diferentes medios.
    - Diseño web
        - Diseño de páginas web y mantenimiento de las mismas
    - Imagen corporativa
        - Estructuración de la imagen visual de la empresa y sus componentes estéticos

- **Mercadeo**
    - Gestión de mercados

- Evaluación permanente de los mercados de cada empresa, de acuerdo a sus estrategias.

- Planeación estratégica
  - Evaluación de la misión y visión de las empresas y establecer los objetivos de la misma, como mínimo a tres año
- Merchandising
  - ayuda a obtener la adecuada gestión de todos los elementos portadores de imagen en los puntos de venta, donde la variedad es el arma fundamental de imagen y competitividad, esto nos permite optimizar las ventas y mejorar el nivel de servicio a los consumidores, logrando consigo la fidelización de los clientes y el aumento de la rentabilidad de la tienda
- Planes de mercadeo
  - Determinar y cuantificar la existencia de necesidades insatisfechas o una mejor forma de atender el consumidor.
  - Determinar las formas de acercar el producto al cliente final.
  - Identificar la competencia.
  - Identificar proveedores que suministren los insumos necesarios.
  - Definir las estrategias más adecuadas de atender el mercado.

- Planes de negocio
  - Alcanzar un conocimiento amplio de la compañía o la actividad que pretende poner en marcha. Al mismo tiempo encontrar socios que sirvan de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir recursos y capacidad necesarios para poner en marcha el plan, y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio.

4.1.1 Usuarios

- Microempresas, empresas medianas y pequeñas, con máximo 2 años de creación, con grupos de trabajadores hasta 50 personas, con ingresos anuales no superiores a 600.000.000 millones de pesos.
- Personas naturales que apenas estén comenzando con una idea de negocio.

4.1.2 Presentación

Será presentado por medio de página web, redes sociales y las páginas de convenios como Cedezo, cámara de comercio de Medellín, ruta e.

4.1.3 Sustitutos

Estos servicios puedes ser también reemplazados por:

- Empleados contratados por la empresa
- Empresas con servicios individuales que ofrezcan diseño, mercadeo o contabilidad
- Entidades públicas que apoyen este tipo de servicios a dichas entidades.

4.1.4 Complementarios

Los servicios se pueden complementar con:

- Asesorías a nivel empresarial,
- Capacitación en servicios al cliente.
- Seminarios y cursos solicitados en las diferentes áreas.

4.2 Demanda

4.2.1 Comportamiento histórico

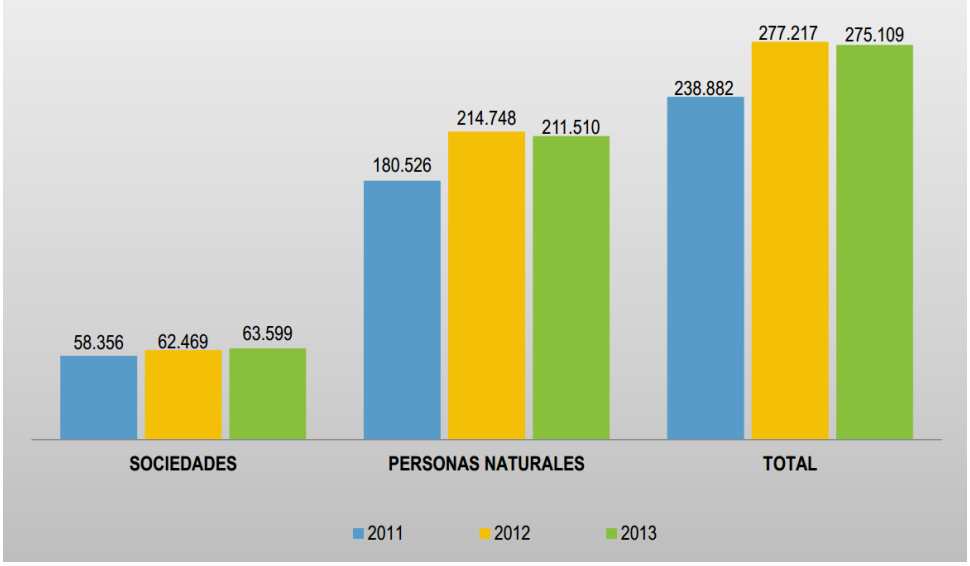
En el informe de Confecamaras coyuntura empresarial 2043, En 2043 se matricularon 275.109 nuevas empresas, lo cual representó una disminución del 0,8% en relación con 2012 cuando se registraron 277.217.

• El 77% de las nuevas empresas se constituyeron como personas naturales, y el 23% como jurídicas.

• Las personas naturales presentaron una disminución del 1,5% con respecto al año 2012.

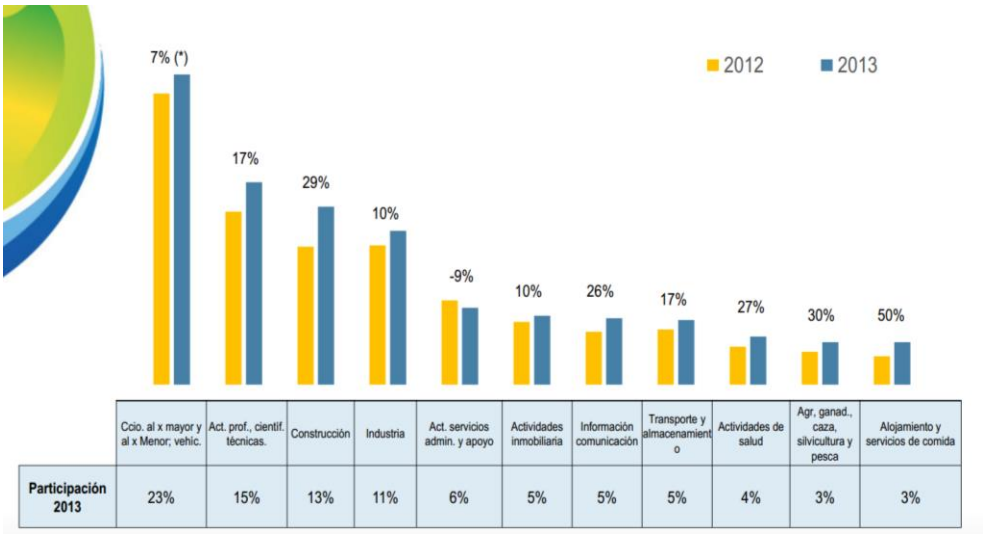
• En contraste, la matrícula de sociedades nuevas exhibió un crecimiento del 1,8%, llegando a 63.599, de las cuales el 96% se constituyeron como SAS.

Figura 8. Matriculas Nuevas totales Sociedades y Personas Naturales – 2011 -2014



Fuente: confecamaras conyuntura empresarial 2014

Figura 9: Matriculas Nuevas Sociedad por Actividades (2012 – 2014)

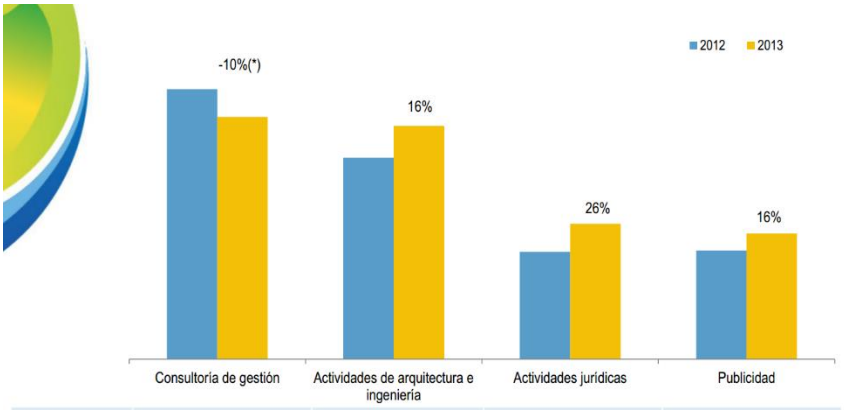


	Ccio. al x mayor y al x Menor; vehíc.	Act. prof., científ. técnicas.	Construcción	Industria	Act. servicios admin. y apoyo	Actividades inmobiliaria	Información comunicación	Transporte y almacenamiento	Actividades de salud	Agr, ganad., caza, silvicultura y pesca	Alojamiento y servicios de comida
Participación 2013	23%	15%	13%	11%	6%	5%	5%	5%	4%	3%	3%

Fuente: confecamaras conyuntura empresarial 2014

El 82% de las sociedades creadas en 2013 se concentra en actividades de comercio, profesionales científicas y técnicas, construcción, industrias manufactureras, servicios administrativos, actividades inmobiliarias, información y comunicaciones, y transporte y almacenamiento. • Atendiendo a las tasas de variación en el periodo 2012-2013, se observa un comportamiento dinámico en la mayoría de actividades.

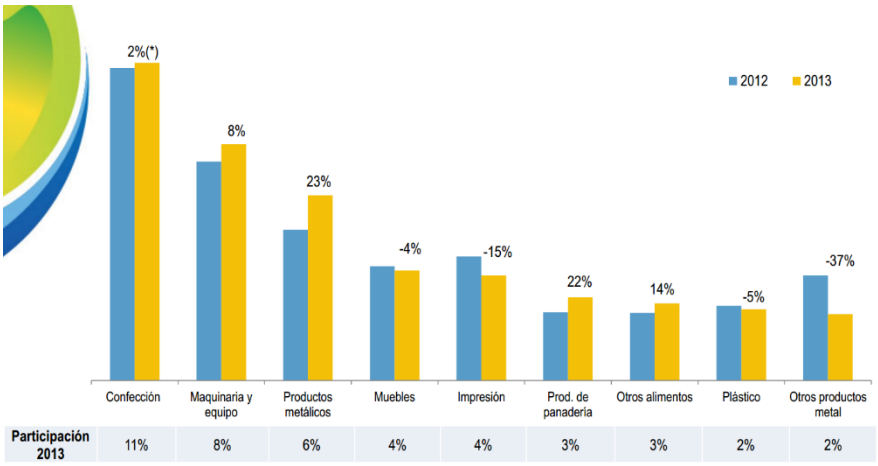
Figura 10: Actividades Profesionales, científicas y técnicas



Participación 2013	23%	22%	13%	12%

Fuente: confecamaras conyuntura empresarial 2014

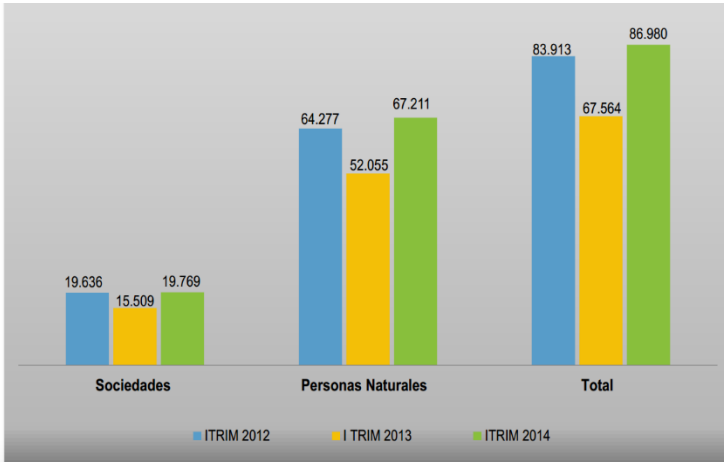
Figura 11: Industria



Fuente: confecamaras conyuntura empresarial 2014

Las Sociedades crecieron cerca de un 2% en el 2013 jalonada por el comercio, las actividades técnicas y científicas (consultorías en arquitectura, ingeniería y publicidad), el sector de la construcción y la industria. • Dentro de las actividades de industria sobresalen los sectores de confección, maquinaria y equipo, productos metálicos y muebles.

Figura 12: Matriculas Nuevas (2012 – 2014)



Fuente: confecamaras conyuntura empresarial 2014

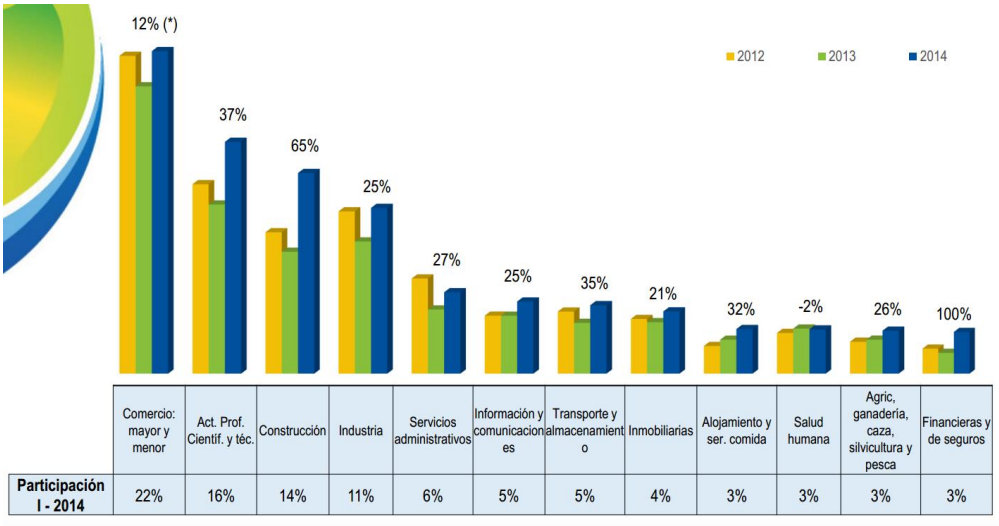
En el primer trimestre de 2014, el comportamiento de la actividad empresarial en Colombia fue favorable, se matricularon 86.980 nuevas empresas, lo cual representó un crecimiento de 29%

en relación con el mismo periodo de 2013 con 67.570. • El 77% de las nuevas empresas se constituyeron como personas naturales, y el 23% como jurídicas; de estas últimas 96% se crearon bajo la figura de Sociedades por Acciones Simplificadas -SAS–.

Grafico 13: Matriculas nuevas por sociedades I trimestre 2011 - 2014

Fuente: confecamaras conyuntura empresarial 2014

Figura 14: Sociedades nuevas según actividades económicas



	Comercio: mayor y menor	Act. Prof. Científ. y téc.	Construcción	Industria	Servicios administrativos	Información y comunicaciones	Transporte y almacenamiento	Inmobiliarias	Alojamiento y ser. comida	Salud humana	Agric, ganadería, caza, silvicultura y pesca	Financieras y de seguros
Participación I - 2014	22%	16%	14%	11%	6%	5%	5%	4%	3%	3%	3%	3%

Fuente: confecamaras conyuntura empresarial 2014

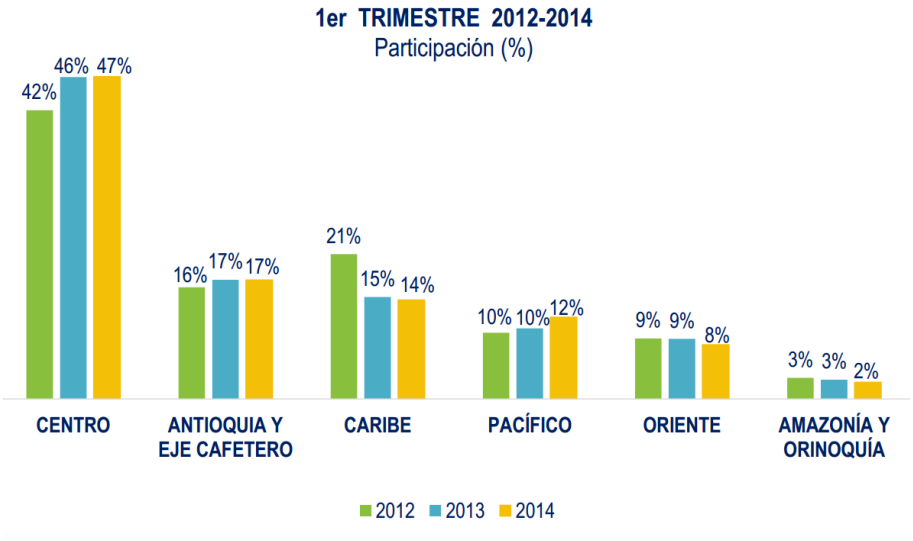
Figura 15: Estructura por tamaño

Matrículas Nuevas Registro Mercantil – SOCIEDADES		
TAMAÑO	1er Trim. 2014	%
Grande	24	0,1
Mediana	38	0,2
Pequeña	529	2,7
Micro	19178	97,0
TOTAL	19769	100

Fuente: confecamaras conyuntura empresarial 2014

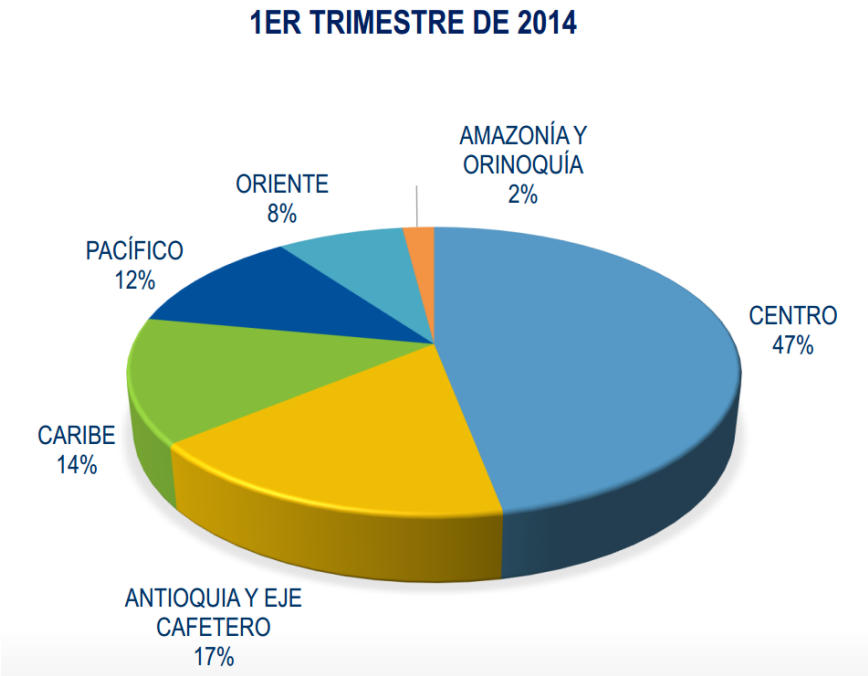
En la mayoría de las actividades se presentaron variaciones positivas; se destacan las actividades de construcción e industrias manufactureras que exhiben las más altas tasas de crecimiento. • De acuerdo a su estructura, la mayor proporción de las sociedades creadas son microempresas (97%)

Figura 16: Sociedades nuevas por regiones



Fuente: confecamaras conyuntura empresarial 2014

Figura 17: actividad empresarias por región



Fuente: confecamaras conyuntura empresarial

En el primer trimestre de 2014, el comportamiento de la actividad empresarial en Colombia fue favorable, con una variación del 29% con respecto al 2013.

• El comportamiento fue positivo tanto para las personas naturales como para las sociedades, estas últimas crecieron un 27%, en donde sobresale el crecimiento de sectores como actividades científicas (37%), la construcción (65) y financieras (100%).

• En cuanto a la composición de las nuevas empresas por regiones, sobresale el número de empresas creadas en la región Centro con una participación del 46% con respecto al total nacional.

• La región centro cuenta con una participación del 47% con respecto al total.

El crecimiento del 7% en el 2012, cerca del 2% en 2013 y en este primer trimestre de 2014 del 27% en las sociedades se debe a las siguientes razones:

• Recuperación del crecimiento de la economía nacional.

• Crecimiento en la ejecución de los programas gubernamentales emblemáticos de vivienda y obras viales.

• Las campañas emprendidas por la Red de Cámaras de Comercio para llevar los servicios registrales y de apoyo empresarial a más empresarios y emprendedores del país.

• El programa de Brigadas para la Formalización que logró un impacto importante en el 2012 -2013, y • Finalmente la Ley 1429 que mantuvo sus beneficios. (Confecamaras. (sf). Informe de Coyuntura Empresarial.. marzo, 2015, de Confemacaras Sitio web: http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Informe_de_Coyuntura/Informe_de_Coyuntura_I_Trim__2014.pdf)

4.2.2 Situación actual

De acuerdo a articulo virtual de la Cámara de Comercio de Medellín exponen que actualmente el sector privado es un importante impulsor de la economía regional, al aportar aproximadamente 55 % del PIB, mantener por más de una década una tasa de crecimiento en las exportaciones superior a 10 %, representar más de 60 % de las personas ocupadas, mantener una tasa de crecimiento en la Inversión Neta en Sociedades cercana a 30 % y un aporte a las finanzas municipales por concepto del pago del Impuesto de Industria y Comercio con un crecimiento compuesto anual de 13,4 % durante los últimos 10 años.

En el sector privado de la región cobran cada vez mayor importancia las pequeñas y medianas empresas por su participación en el total de empresas (10,2 %), la Inversión Neta en Sociedades (28 %), el capital de las empresas constituidas (30,2 %), el empleo generado en la industria manufacturera (46,1 %) y en su valor agregado (31,5 %), el valor exportado (25 %) y el número de empresas exportadoras (49 %). Todo ello da cuenta de su importancia para la economía regional.

En cuanto a crecimiento, el desempeño de las pymes durante los últimos ocho años muestra una base empresarial que se consolida: registra un incremento anual en el número de empresas de 6,1 % frente a 3,5 % del total de empresas en la región; aumentaron su participación en la Inversión Neta en Sociedades en 29 puntos porcentuales, pasando de 12,6 % en 2006 a 41,6 % en 2013; y su participación en el valor exportado pasó de 10 % en el año 2000 a 25 % en 2013, con un total de USD 1.410 millones. Adicionalmente, en la industria manufacturera, la participación de las pymes

en el número de personas ocupadas pasó de 38,9 % a 46,1 %; en el consumo intermedio pasaron de representar 33 % a 47,9 %; y en valor agregado pasaron de significar 26,5 % a 31,5 %.

En igual sentido, 90 % de las pymes operan como personas jurídicas —frente a 10 % restante que operan como personas naturales—; lo cual les permite mayor acceso a los mecanismos de financiación formal, mayor estabilidad y permanencia en los mercados, así como mayor confiabilidad para sus gestiones comerciales. Esto se refleja en que 41,5 % de las pymes tiene más de 10 años de existencia frente a 22,2 % del total de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

Según encuesta realizada en 2014 a 300 pymes de Medellín con permanencia en el mercado igual o superior a 10 años, se encontraron factores de éxito acordes con el desempeño de empresas modernas y con mentalidad global.

Esto contrasta con los resultados arrojados por una investigación previa entre microempresas liquidadas, en la que se encontró que 52 % de ellas habían sido creadas para resolver una necesidad de subsistencia o autoempleo.

Amplia capacidad gerencial respaldada por formación y experiencia en el sector de desarrollo de la empresa. 51 % de las empresas son lideradas por profesionales y 20 % de los gerentes tiene además, formación de postgrado. A su vez, 30 % de los gerentes tiene experiencia de 21 a 30 años en el sector, y 27 % de 11 a 20 años.

Incorporación de las actividades de innovación y desarrollo tecnológico, tanto en procesos como en productos: 46 % de las empresas desarrolló nuevos productos, 59 % realizó mejoras a los productos existentes. A su vez, 62 % realizó mejoras en los procesos internos.

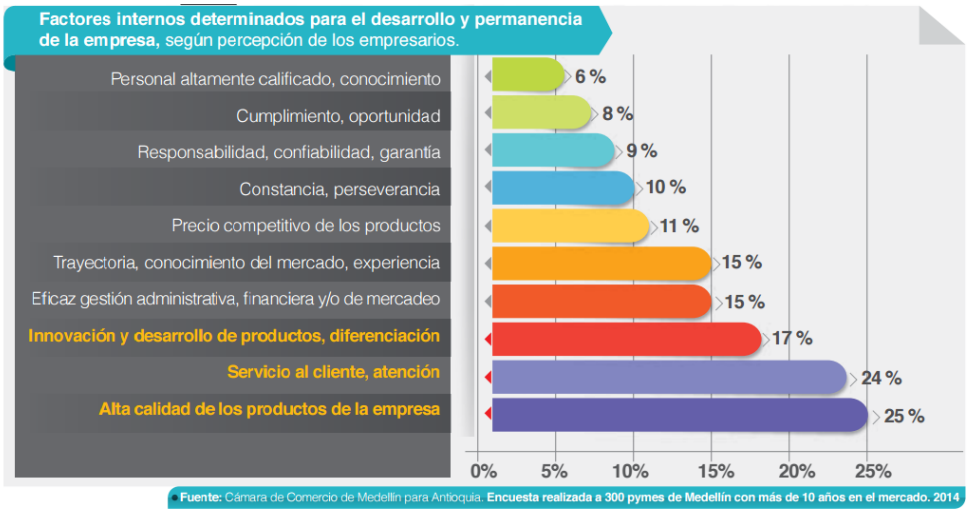
La gerencia de la empresa es consciente de la importancia de la gestión estratégica y financiera.

De lo expuesto anteriormente, se concluye que las pymes son un segmento que viene ganando participación en diferentes indicadores de la economía de Antioquia y constituyen un potente dinamizador del crecimiento y especialización de la base empresarial. La calidad, la innovación y especialización de productos, una eficiente gestión administrativa y de servicio al cliente, son factores que garantizan la mayor permanencia de las pymes en el mercado.

El crecimiento de las pymes en la región es un indicador de robustecimiento de la economía. Sin embargo, en Antioquia este crecimiento es aún insuficiente. La expansión y

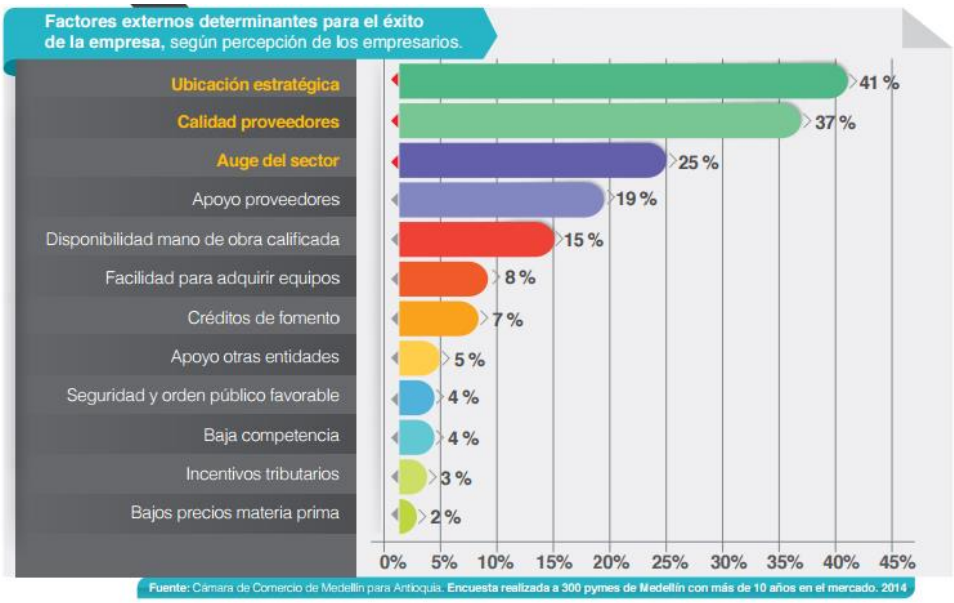
consolidación de las pymes requiere de incentivos que promuevan la mayor vinculación de la gran empresa con las dinámicas de las pymes de forma tal que puedan introducirse nuevas y mejores dinámicas al sistema productivo regional. (Chavarriaga. (enero, 2015). Las Pymes. marzo, 2015, de Camara de Comercio Sitio web: http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Informativo%20Camara%202015.pdf)

Figura 18: Factores internos de éxito para los pymes de Antioquia



Fuente: Cámara de comercio de Medellín 2015

Figura 19: Factores externos de éxito para las pymes de Antioquia.



Fuente: Cámara de comercio de Medellín 2015

De acuerdo a este informe se puede evidenciar que las nuevas empresas tienen un alto potencial de ser clientes, ya que estos van generando necesidades de estructura organizacional y procesos administrativos y comerciales, dando paso así a nuevas oportunidades de negocio. (Chavarriaga. (enero, 2015). Las Pymes. marzo, 2015, de Cámara de Comercio Sitio web: http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Informativo%20Camara%202015.pdf)

- **Políticas:**
- Ley 590 del año 2000 (Julio 10), Reglamentada por el Decreto Nacional 2473 de 2010 "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa". Artículo 3 de la Ley 1314 del 2009, las NIIF son aquellas normas referentes a contabilidad e información financiera, que corresponde al sistema compuesto por postulados, principios, limitaciones, conceptos, normas técnicas generales, normas técnicas específicas, normas técnicas especiales, normas técnicas sobre revelaciones, normas técnicas sobre registros y libros, interpretaciones y guías, que permiten identificar, medir, clasificar, reconocer, interpretar, analizar, evaluar e informar las operaciones económicas de un ente, de forma clara y completa, relevante, digna de crédito y comparable. la Ley 43 de 1990, por tanto, quien desee aprovechar este espacio laboral que la Ley 1314 abre al contador público, requerirá de la capacitación y conocimiento de las NIIF observando las directrices que el Consejo Técnico de la Contaduría Pública y demás organismos del Gobierno Nacional expidan, Adicionalmente, cabe mencionar que dentro de los Estándares Internacionales de Educación-IES- expedidos por la IFAC, se identifica el “Desarrollo profesional continuo”, el cual hace referencia a la necesidad y responsabilidad de los contadores de estar en procesos de actualización permanentes para así brindar servicio de calidad a sus clientes.(Congreso de la Republica. (octubre, 10, 2000). LEY 590 DE 2000. sf, de Alcaldía de Bogotá Sitio web: http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672)

- La Comisión Nacional de Autorregulación Publicitaria – CONARP, fundada por representantes de la Unión Colombiana de Empresas Publicitarias –UCEP, la Asociación Nacional de Anunciantes –ANDA y la International AdvertisingAssociation – IAA, es la máxima entidad autorreguladora de la publicidad en Colombia, encargada de velar por el respeto de las normas señaladas en el Código de Autorregulación Publicitaria, a través de flexibles y eficaces mecanismos de respeto y vigilancia de las normas que rigen los contenidos de mensajes publicitarios emitidos a través de todos los medios de comunicación en el país, lo cual la identifica como un mecanismo alterno de resolución de conflictos en materia publicitaria.(ucepol sf, pr1-2).

- Resolución Nº. 002 de 1998 por la cual se establece el procedimiento para elevar solicitudes ante la comisión nacional de autorregulación publicitaria. La Comisión Nacional de Autorregulación Publicitaria, en uso de las facultades que le confieren los artículos 4o. y del 57 al 61 del Código de Autorregulación Publicitaria.(Comisión Nacional de Autorregulación Publicitaria. (octubre, 19, 2013). Resolución 002 de 1998. sf, de Mercadeo y publicidad Sitio web: http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Legislacion/DetalleLegislacion.php?recordID=20503&pageNum_Legislacion=0&totalRows_Legislacion=87&list=Ok)

- Ley 1014 de 2006 (enero 26) De fomento a la cultura del emprendimiento. La presente ley tiene por objeto:
    - a) Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley; b) Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el

emprendimiento y la creación de empresas.(ministerio de comercio, industria 2006, pág. 1)

4.2.3 Situación futura:

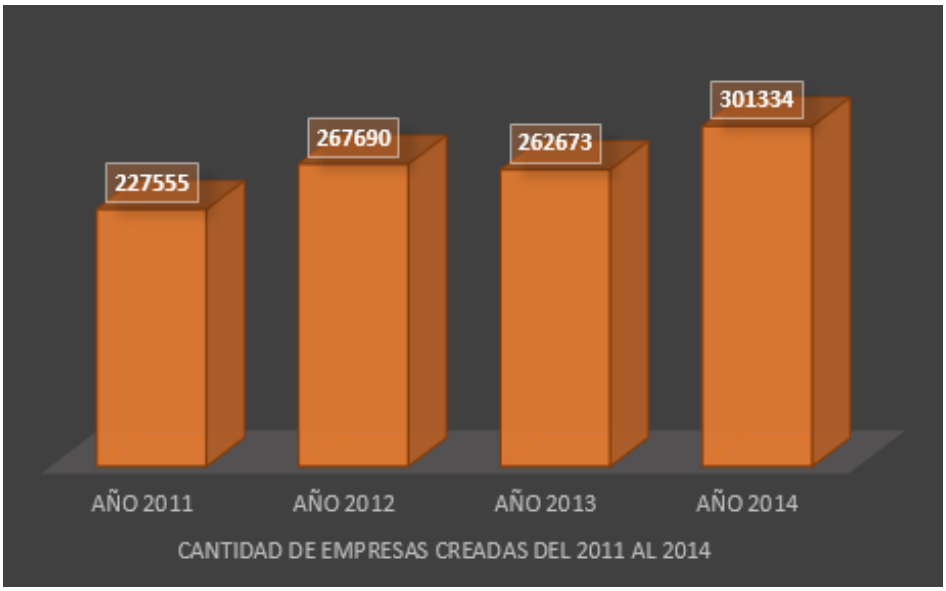
Características de los usuarios potenciales, Distribución geográfica del mercado de consumo potencial y objetivo, Proyección de la demanda, Tabulación de datos de fuentes primarias.

- Características de los usuarios potenciales:
    - Empresas pymes o personas naturales que requieran algunos de nuestros servicios.
    - Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
    - Pequeña empresa: Personal entre y trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

- Distribución geográfica:
    - Empresas o personas a nivel local área valle de aburra, conformado por:
    - Barbosa
    - Girardota
    - Copacabana
    - Bello
    - Medellín
    - Envigado
    - Itagüí
    - Sabaneta
    - La Estrella
    - Caldas
- Empresas o personas a nivel regional y municipal

- Empresas o personas a nivel nacional

Figura 20 Proyección de la demanda



Fuente: Elaboración propia 2015

De acuerdo a la cantidad de empresas creadas desde el año 2011 al año 2014, en informes realizados por Confecamaras años tras año, la creación ha tenido un promedio del 10% de variación, teniendo en cuenta que en el año 2013 en vez de subir el índice de creación, está bajo.

Con esta información, se proyectara una demanda para 5 años con un estimado de 30 empresas para el primer año, incrementando un 15% para los años siguientes. este valor se proyecta teniendo en cuentas las siguientes variables:

- Meta personal para atención de empresas
- Proceso de inserción en el mercado
- Cantidad de empresas creadas en Antioquia.
- Crecimiento porcentual durante los 4 años anteriores.

(La Republica. (Enero, 10, 2015). De las 301.334 empresas creadas en 2014, 76,23% fueron por personas naturales. sf, de La republica Sitio web: http://www.larepublica.co/de-las-301334-empresas-creadas-en-2014-7623-fueron-por-personas-naturales_207811)

Tabulación de fuentes primarias y secundarias

Este plan de negocios se desarrolló para este escenario, de acuerdo a información estadística, análisis e investigaciones de entidades gubernamentales y privadas como lo son:

- Confecamaras, Cámara de comercio
- ANDI, DANE

Teniendo en cuenta los distintos fuentes de información para una investigación, se puede emplear la información ya establecida y con base en ello realizar el estudio pertinente, que generaren la confiabilidad en la búsqueda obtenida para ejecutar para dicho plan.

Con base en ello se determinó la tabla no. 1, de la proyección de la demanda que a continuación aparece.

Tabla 1. Proyección de la demanda

DEMANDA TOTAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento de mercado en Antioquia	14.300	15.730	17.303	19.033	20.937
Mercado proyectado Articúlate SAS	30	35	40	46	52
crecimiento por año		15%+	15%+	15%+	15%+

Fuente: Elaboración propia 2015

4.3 Oferta

4.3.1 Comportamiento histórico

En lo que tiene que ver con el aspecto general de las asesorías ofrecidas en el ámbito empresarial cabe hacer las siguientes precisiones: en primer término no existe una empresa que ofrezca los servicios de asesoría integrales, es decir, todas las propuestas existentes ellas lo hacen teniendo como base de trabajo una oficina a la cual acude el empresario en busca de sus servicios o se desplaza a un funcionario a la empresa a trabajar para lo cual se le debe disponer de un espacio y de infraestructura en la cual se desarrolle la actividad por parte del asesor, para lo cual utiliza los recursos humanos y físicos del empresario, pero no responde satisfactoriamente a sus demandas en la medida en que por efectos del contrato y la imposibilidad de acceder a él cuando se le requiere por el cliente, se tiene que esperar a que entregue los resultados no cuando se requiere sino en los parámetros y tiempos fijados en el contrato.

En el siguiente recuadro se puede mostrar las diferentes empresas que son contempladas como competencia, en donde se discrimina como micro, pequeña, mediana y grande empresa, en donde se puede evidenciar que una empresa que cuente con los tres servicios integrales no lo hay en la ciudad Medellín.

En este cuadro se visualiza el número de empresas de servicios que componen la competencia, dentro 69 municipios a nivel Antioquia, sectorizadas por su actividad económica

Tabla 2 Comerciantes renovados año 2014

Descripción	Medellín			
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Otras actividades de tecnologías de información y actividades de servicios informáticos	130	29	3	
Portales web	36	2	2	
Administración de mercados financieros	3	1	1	1
Actividades de administración empresarial	445	124	48	19
Actividades de consultaría de gestión	962	97	13	2
Publicidad	841	91	11	2
Estudios de mercado y realización de encuestas de opinión pública	34	8	1	
Actividades especializadas de diseño	301	12	1	

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín 2014

4.3.2 Situación actual.

De acuerdo a la encuesta anual de servicios 2013 del DANE, informa que en empresas de servicios, actividades administrativas tienen una participación del 33,1, dentro de esta estadística hay una cantidad de 1.333 empresas registradas en total sumando publicidad, servicios administrativos y otras actividades las cuales tienen servicios especializados, pero no todas cuentan con el servicio integral de contabilidad, marketing y publicidad, dejando así un espacio significativo para el desarrollo de este plan de negocios.

Actualmente la calidad en los servicios prestados de publicidad, marketing y contabilidad se basa en la efectividad de entrega del servicio o del producto hablando en publicidad, la calidad de estos es medida unilateralmente y cada una depende entre sí, dejando a un lado las necesidades compartidas que pueda tener la empresa como por ejemplo el manejo estratégico que tiene la empresa y la sinergia con la publicidad o el enfoque financiero que tiene y su análisis de inversión el área de marketing, dejando así a las empresas especular sobre el área administrativa de una manera más profunda y con poco conocimiento y descuidando así si deber ser de la misma. .(DANE, encuesta trimestral 2013)

4.3.3 Situación futura:

La creación de empresas en Colombia es un fenómeno que va en aumento puesto que el profesional ha visto en el emprendimiento la mayor posibilidad laboral y por ende mayor crecimiento profesional y económico, así mismo hay un impulso significativo por parte del gobierno para la creación de las mismas.

En cuanto a crecimiento, el desempeño de las pymes durante los últimos ocho años muestra una base empresarial que se consolida: registra un incremento anual en el número de empresas de 6,1 % frente a 3,5 % del total de empresas en la región; aumentaron su participación en la Inversión Neta en Sociedades en 29 puntos porcentuales, pasando de 12,6 % en 2006 a 41,6 % en 2013; y su participación en el valor exportado pasó de 10 % en el año 2000 a 25 % en 2013, con un total de USD 1.410 millones. Adicionalmente, en la industria manufacturera, la participación de las pymes en el número de personas ocupadas pasó de 38,9 % a 46,1 %; en el consumo intermedio pasaron de representar 33 % a 47,9 %; y en valor agregado pasaron de significar 26,5 % a 31,5 %. (revista cámara de Medellín, pág. 6 párr. 3).

De acuerdo a este análisis, las pymes van a seguir generando mayores oportunidades de negocio, puesto que cada una va a tener una necesidad de implementar servicios tercerizados y complementarios, que ayuden a la sostenibilidad de la misma, generando mayor competitiva en la producción del deber ser.

4.4 Precio

4.4.1 Análisis histórico y actual de precios

En los servicios los precios siempre se han manejado de acuerdo a valores establecidos por empresas dedicadas a estudios especializados en estos, en donde manejan un rango ya sea en salarios mínimos y de acuerdo a comportamiento del IPC, en los servicios de contabilidad, se manejan de acuerdo a salarios mínimos y al tamaño de la empresa, en servicios de publicidad y diseño hay unos valores establecidos por ADGORA, (asociación colombiana de las industria publicitaria) estos valores igual no siempre son tenidos en cuenta para las empresas de servicios publicitarios y son basados también de acuerdo al comportamiento del papel, la tinta y la competencia, ahora en los servicios de marketing varían de acuerdo a lo que necesita la empresa y

los servicios e investigaciones que se necesiten los cuales varían de acuerdo al trabajo requerido, los precios en el sector servicios no tiene un estándar en sí, puesto que cada requerimiento es diferente y depende también mucho de la complejidad de los procesos.

4.4.2 Elasticidad- precio demanda y elasticidad-precio oferta

Elasticidad precio demanda, entre menor sea el precio del servicio ofrecido mayor van hacer la cantidad de servicios demandados, dentro de este concepto se manejará precios accesibles en todos los servicios para las pequeñas y medianas empresas mayores a un año de ejecución, generando así mayor demanda en los servicios integrados y mayor ahorro a estas empresas, puesto que tendrán en un mismo lugar los servicios mínimos requeridos para el funcionamiento de la empresa.

4.4.3 Determinación de las principales variables para la definición del precio.

Se determinan las siguientes variables de precio con los clientes o las alianzas de la siguiente manera:

- SMLV; el cual se establecerá para los servicios contables, puesto que en el sector se acuerdan de esta forma.
- El tiempo del convenio; incide esta variable cuando se establece convenios de servicios con fechas de tiempo superiores a un año.
- El número de servicios requeridos; de acuerdo a esta variable la empresa manejará los valores diferentes de acuerdo al número de servicio que un solo cliente tenga con la empresa.
- Características del proceso de los servicios; esta variable se aplicara principalmente a los servicios de diseño e impresión puesto que es un ítem muy personalizado.
- Tipo de empresa; en esta variable se aplica el precio evaluando la actividad económica el tamaño y la antigüedad de la empresa.
- Horas laboradas; esta variable será aplicada para las asesorías temporales y que no requieren un tiempo específico.

4.4.4 Proyección de precios

- Tabla 3: Precios Diseño y Mercadeo

CREACIÓN DE MARCA	VALOR MINIMO
Creación de nombre	$600.000,00
Logo para Empresa	$800.000,00
Logo de Evento	$600.000,00
Logo para Producto monolítico	$600.000,00
Logo para Producto independiente	$700.000,00
Rediseño de logo	$500.000,00
Slogan para Empresa	$600.000,00
Slogan para Evento	$500.000,00
Slogan para Producto	$650.000,00
Manual de Imagen basico (explicación - planimetria - colores- fuentes -usos (sin aplicaciones)	$600.000,00
Papelería básica (Sobre, hoja carta, tarjeta personal, tarjeta lord)	$500.000,00
papeleria contable (formatos de cotización, factura, cuenta de cobro, recibo de caja)	$400.000,00
Mascota (explicación - diseño frontal - atrás - izquierda, derecha y cenital)	$1.300.000,00
MARKETING	
Investigación de mercado - 7 días o fracción - se negocia días o semanas de más.	$2.500.000,00
Creación de test de marca	$1.000.000,00
Creación de prueba para focus group	$1.200.000,00
Asesoría en marketing o publicidad - hora	$200.000,00
Asesoría en Visual marketing - hora	$140.000,00
Estrategia de marketing	$1.500.000,00

CRM	$3.000.000,00
Gestión de RRPP / Lobby	$1.350.000,00
Diseño de street marketing	$1.300.000,00
Diseño de Ambient marketing	$1.000.000,00
Estrategia de Medios - sin gestión	$1.000.000,00
SEO - Posicionamiento en buscadores	$1.150.000,00
Social media estrategy	$2.300.000,00
Gestión en comunidad virtual - Red social - valor mes	$900.000,00
Record manager - valor mes	$1.100.000,00
content manager - valor mes	$1.600.000,00

Fuente: Adgora 2015

Tabla 4 Precios de contabilidad

CONCEPTO	SMMLV	RANGO PARA ASESORIAS		BASES DEL CALCULO TOTAL PATR. y INGRESOS MENSUAL	DEDICACION TIEMPO COMPLETO
		0,5	SMMLV		
		1	SMMLV		
ni Empresas :					
Tarifa minima	7				4.508.000
Patrimonio:		0	200 SMMLV	128.800.000	
Ingreso		0	3000 SMMLV	161.000.000	
Revisor fiscal	2				
Tarifa minima	8				5.152.000
Patrimonio:		200	400 SMMLV	257.600.000	
Ingreso		3000	4000 SMMLV	214.666.667	
Revisor fiscal	4				
Tarifa minima	9				5.796.000
Patrimonio:		400	600 SMMLV	386.400.000	
Ingreso		4000	5000 SMMLV	268.333.333	
Revisor fiscal	6				

Fuente Elaboración propia 2015

Presupuesto de ventas:

- Disponible para nuestro Mercado $ 13.000 empresas pymes.
- Estimado de captaciones de este mercado 30 empresas para el primer año, incrementados para nuestro mercado un 15% por periodo.

El precio de hora se estimó de acuerdo a lo que en el mercado actual en promedio se viene manejando para asesorías.

Tabla 5 proyección de ventas

Servicios	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
mercado proyectado	30	35	40	46	52
Servicios					
Mercados	10	12	14	16	16
Contable	18	17	16	12	12
Diseño y Publicidad	2	6	10	18	24
Total	30	35	40	46	52
valor de los servicios					
Mercados	9.000.000	9.450.000	9.544.500	9.639.945	9.736.344
Contable	10.890.000	11.434.500	11.548.845	11.664.333	11.780.977
Diseño y Publicidad	5.400.000	5.670.000	5.726.700	5.783.967	5.841.807
Total ventas x año					
Mercados	90.000.000	113.400.000	133.623.000	154.239.120	155.781.511
Contable	196.020.000	194.386.500	184.781.520	139.972.001	141.371.721
Diseño y Publicidad	10.800.000	34.020.000	57.267.000	104.111.406	140.203.360
Total	296.820.000	341.806.500	375.671.520	398.322.527	437.356.593

Fuente: Elaboración propia 2015

La proyección de ventas se determinó con base en la demanda establecida, donde se estableció el número de servicios teniendo en cuenta la viabilidad del mismo en el mercado. El valor de estos se estableció con base en salarios mínimos, teniendo la base más alta los servicios contables, seguidamente de los servicios de mercadeo y finalizando con diseño y publicidad, con un incremento anual de un 4%.

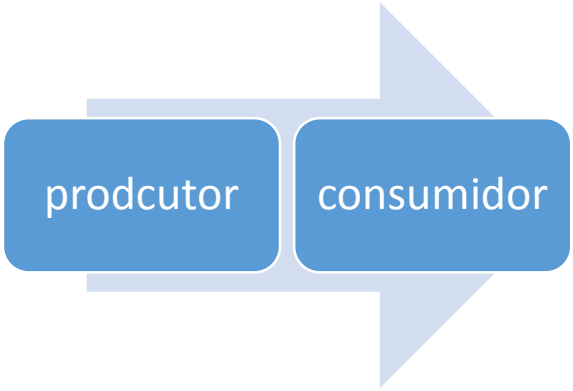
En cuanto a la política de cartera de Articúlate SAS, es decir, las cuentas por cobrar se estima que el 25% de la proyección de ventas se cancelan mayor a 30 días, y el 75% restante se cancela de 0 a 30 días, estos porcentajes son estimaciones de acuerdo a la proyección de ventas.

4.5 Estrategia Comercial

4.5.1 Canales de comercialización y distribución del producto

Canal de distribución Directo: con este tipo de canal se quiere llegar al cliente directamente por medio de los diferentes sistemas virtuales y presenciales en donde este va a tener la mayor atención para así suplir sus necesidades.

Figura 21 Canal de distribución

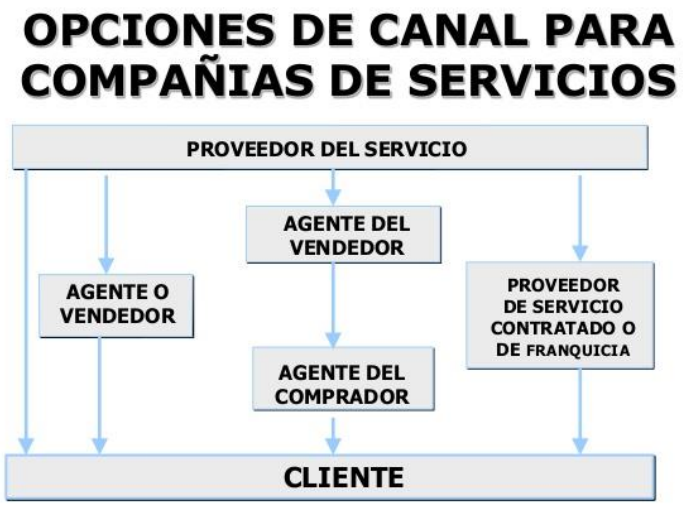


Fuente: Elaboración propia 2015

4.5.2 Descripción de los canales de distribución

Para la empresa se tendrá en cuenta el canal directo en donde la empresa tendrá el contacto directo con el cliente final, pero sin ignorar que se pueden tener espacios en donde terceros nos busquen para realizar trabajos para otras empresa, pero actuando como un proveedor.

Figura 22: Canal de distribución



Fuente: Elaboración propia 2015

4.5.3 Ventajas y desventajas de los canales empleados

- Participación en análisis financieros
- Toma de decisiones en análisis de costos
- Centralizan decisiones básicas de la comercialización.
- Participan en la financiación de los productos.
- Contribuyen a reducir costes en los productos debido a que facilitan almacenaje, transporte...
- Se convierten en una partida del activo para el fabricante.
- Intervienen en la fijación de precios, aconsejando el más adecuado.
- Tienen una gran información sobre el producto, competencia y mercado.
- Participan activamente en actividades de promoción.
- Posicionan al producto en el lugar que consideran más adecuado.
- Intervienen directa o indirectamente en el servicio posventa.
- Colaboran en la imagen de la empresa.
- Actúan como fuerza de ventas de la fábrica.
- Reducen los gastos de control.
- Contribuyen a la racionalización profesional de la gestión.

- Venden productos en lugares de difícil acceso y no rentables al fabricante.

4.5.4 Almacenamiento

La empresa contara con un almacenamiento privado en la nube por medio de nube hibrida en donde esta combinado el almacenamiento público y privado, para que a los usuarios les sea más fácil el acceso.

4.5.5 Transporte

En el proceso de transporte se tendrá en cuenta los siguientes factores:

- Tipo de trabajo:
  - Litográfico
  - Impresión digital
  - Recolección de documentos
- Desplazamiento hacia municipios y ciudades.

Para este tipo de proceso se realizará entrega directa o dependiendo de donde esté ubicado ya sea envío nacional y regional estará este se hará por medio de empresa de logística o directamente atendido por la empresa.

4.5.6 Publicidad y Promoción

Para la promoción se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Página web
- Servicio online
  - Chat
  - Transferencia de archivos
  - Soporte de bases de datos
  - Intranet para cliente
  - Foros
  - Capacitación virtual

- Banco de archivos
- Sucursal virtual

- Aplicación para celular
  - Aplicación dirigida para capacitación desde cualquier parte
  - Promoción de los servicios por medio de empresas de emprendimiento, bases de datos de las cámaras de comercio de la ciudad, regional y nacional.
  - Convenios con empresa online de capacitación continua como actualícese.com
  - Promoción por medio de convenios comerciales y eventos publicitarios televisivos locales, regionales y nacionales.

4.5.7 Conclusión General del análisis de mercados.

En este análisis de negocios, se puede evidenciar que hay un potencial muy amplio para la idea de negocio que se está llevando a cabo, por la creación de nuevas empresas y por la innovación y emprendimiento que cada día se generan en los diferentes tipos de mercados, además, se observa que este plan de negocios es un gran apoyo administrativo y contable para que las empresas hagan su desarrollo exclusivamente a sus actividades económicas.

Es importante resaltar que este tipo de actividad económica se mueve bajo la oferta y la demanda dentro de los negocios y servicios que se van a prestar, por lo cual, las variables de precio y de cantidad estarán soportadas bajo dichos principios económicos, situación que hace un mercado muy competitivo, para el plan de negocios.

4.6 Plan de Mercadeo

El plan de negocios se basó de acuerdo al mercado potencial para el desarrollo y emprendimiento de la empresa, por lo anterior, el plan de mercadeo está sustentado en información estadística determinada e investigada por entidades competente con las áreas del emprendimiento.

De acuerdo a lo anterior, vemos con pertinencia que la matriz que a continuación se esboza cumple con las debidas expectativas para el desarrollo de nuestro plan de mercadeo, ya que en esta

matriz encontramos lo que debemos fortalecer y lo que debemos mejorar, para llevar a cabo las estrategias de un plan de negocios con futuro y exitoso.

- Tabla 6: Análisis DOFA

Debilidades	Oportunidades
- Competencia de los mismos servicios - Rechacen el tipo de empresa - Tradicionalismo cultural - Falta de base de datos	- Sector poco investigado y profundizado - Integración de servicios fundamentales para la empresa - Necesidad latente de los sectores - Apertura en nuevos mercados - Tecnología de punta.
Fortalezas	**Amenazas**
- Innovación en los servicios - Segmentación del mercado - Oportunidad de crecimiento en sector. - Estructura organizacional - Exclusividad del servicio - Calidad en los servicios ofrecidos	- Competencia latente en el mercado de forma individual - Nuevas reglamentaciones por parte de ente gubernamental que impida este tipo de empresas.

Fuente: Elaboración propia 2015

- **Estrategias comerciales**

A través de la diversificación de los servicios complementarios administrativos, se pretende llegar a un 1% del mercado disponible, en donde su penetración sea por alianzas con empresa desarrolladores de emprendimiento y medios masivos de comunicación.

Generando experiencias de satisfacción a través de los servicios ofrecidos por la empresa, en donde su objetivo primordialmente sea la calidad, la confianza y el servicio integral, contribuyendo con ellos al logro de nuestro propósito comercial de acompañamiento continuo en sus labores operativas y generando mayor optimización en sus labores empresariales.

Tabla 7 Estrategias de Mercado.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TACTICA	ACCIONES	COSTO
Ser reconocidos en el sector de emprendimiento como una empresa de integración de servicios	Penetración de Mercadeo	Generar alianzas con empresas del sector empresarial que ayudan al crecimiento del sector pyme en la ciudad	Empresas: - Cámara de comercio - Clúster - Ruta E - Ruta N - Cedezo - Participar en las ferias locales y regionales de emprendimiento	$ 5.000.000
Tener una buena plataforma	Desarrollo de producto	Crear página web con	Buscar el hosting adecuado,	$ 2.000.000

virtual que ayude a generar distinción de marca en el mercado		plataforma virtual para que cada cliente tenga acceso a sus trabajos e información al instante sin tener que perder tiempo	investigar que ofrece el mercado en cuanto a oferta de banco de datos en la nube y así mismo seguridad en la información	
Generar calidad en sus servicios ofrecidos y atención al cliente	Integración horizontal	Integrar las tres áreas: Contabilidad, Mercadeo y Diseño como unas áreas con finalidad social en donde los competidores puedan ser parte de la empresa prestando sus servicios	De acuerdo a la demanda de los servicios generar alianzas con personas que trabajen freelance y así fomentar el apoyo a la industria del servicio.	$2.000.000
	Estrategia de Reto de Mercado • Ataque de costados - Estrategias de derivación	Enfocarse en las áreas desprotegidas de las pymes y hacer de esta debilidad que hay en el mercado una fortaleza para	Generar contacto directo con las empresas y ofrecer los diferentes servicios como un paquete completo de mejor calidad y precio.	$1.500.000

		ofrecer los servicios		
Obtener reconocimiento en el mercado objetivo.	Estrategia competitiva	Contar con un personal calificado para así tener buen manejo de las relaciones publicas, como también contar con diferentes medios atl y btl que ayuden en la promoción de la empresa	Tener un ejecutivo de cuenta, que genere nuevos negocios y ayude a mantenerlos, así como ser encargado de toda la parte de publicidad y diseño propiamente de la empresa.	$ 2.500.000

Fuente: Elaboración propia 2015

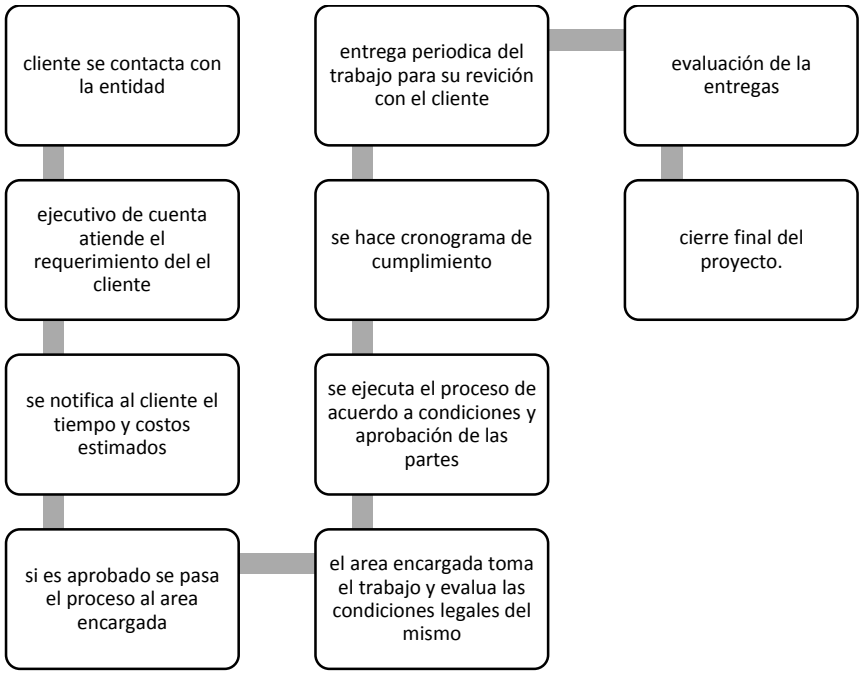
5. ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN

5.1 Producción

5.1.1 Descripción técnica del producto o servicio

A continuación de describe el flujo de proceso operativo para todos los servicios.

Figura 23: Flujo de procesos

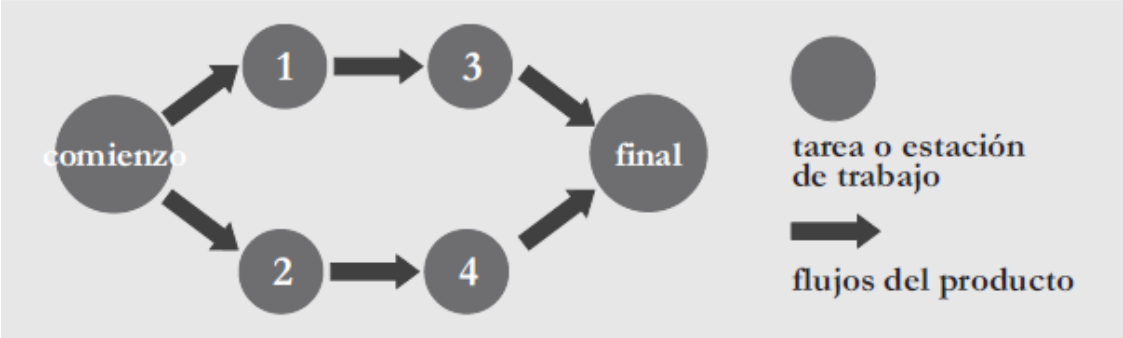


Fuente: Elaboración propia 2015

5.1.2 Identificación y selección del proceso de producción

De acuerdo al libro diseño y selección de procesos el que más encaja de acuerdo a la empresa que se desea llevar es el Proceso por proyecto, en donde se puede lograr una alta personalización, la secuencia de las operaciones es única para cada servicio o producto.

Figura 24: Diseño de procesos



Fuente: Libro Diseño y selección de procesos 2014

Libro Diseño y selección de procesos – Roberto Carro Paz – Daniel Gonzalesz gomez, pag. 4. Parr 3

5.1.3 Inversiones en maquinaria y equipo

- Computadores de alta gama
- Escritorios
- Sillas
- Hosting
- Material de oficina

5.1.4 Descripción de materia prima, insumos y materiales

Lo primordial para llevar a cabo la empresa es contar con buenos equipos de cómputo y plataforma virtual.

5.1.5 Requerimientos de Mano de Obra (Perfiles y Funciones)

- **Gerente Comercial.**
- **Nivel Académico**: Profesional en estudios afines de Economía, Administración, Mercadeo, Contador
- **Perfil**

Poseer un espíritu emprendedor: Consiste en la capacidad para incursionar en cosas nuevas y desconocidas con la certeza y convicción de que todo saldrá bien. Es lo que Mc Lelland decía debe tener afán de logro y de poder.

Gestión del cambio y desarrollo de la organización: Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Habilidades cognitivas: Debe poseer inteligencia para tomar decisiones acertadas, lo que implica buena capacidad de análisis y síntesis, buena memoria para recordar datos, cifras, nombres y rostros de personas y creatividad para innovar. Por eso Peter Drucker dice que el gerente es un trabajador cerebral y KenichOhmae en la Mente del Estratega dice que la clave de su trabajo es el análisis.

Motivación y dirección del personal: Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas importantes. Tener la capacidad para desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

Capacidad crítica y autocorrectiva: El gerente enfrenta muchas situaciones de incertidumbre y a muchos conflictos, por tanto debe tener la suficiente perspicacia para autoanalizarse y tomar las acciones correctivas en caso estuviera tomando decisiones equivocadas o llevando a la organización en la dirección incorrecta.

- **Funciones:**
    - Planifica: la planificación es la base de la buena y correcta administración del tiempo. Sirve para organizar las acciones y tareas del equipo comercial.
    - Se alinea a la política dictada por el directorio y busca la mejor manera de alcanzar los objetivos y metas planteados.

- El gerente comercial, sabe cuánto deben vender sus vendedores y en que tiempo tienen y pueden hacerlo.
- Conoce las mañas y excusas que siempre ponen los vendedores, dado que él ha sido vendedor. Ya recorrió el camino y es difícil que lo engañen. La experiencia y sabiduría producto de los años de trabajo, lo distinguen.
- Supervisa: conoce a la perfección las tareas que realizan día a día sus vendedores y supervisa el trabajo del equipo. Organiza reuniones quincenales de ventas y corrige desvíos.
- Escucha: saber escuchar es parte de las claves de toda gestión comercial
- El gerente comercial tiene que leer y descifrar los mensajes que recibe de los vendedores. No siempre lo que se dice, es lo que se quiere decir. Puede haber errores de comunicación o malos entendidos y solo un experto en gerenciar, notará las diferencias.

Contador

Nivel Académico: Profesional en contaduría

Auxiliar contable

Nivel Académico: Técnico o Tecnólogo en costos y contabilidad

Perfil:

Responsable de la planificación, organización y coordinación de todas relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización. Establece y coordina la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las políticas específicas de la empresa.

- **Gestión Administrativa**

  Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.

  Verificar y depurar cuentas contables.

  Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.

  Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos.

Revisar órdenes de cheque de oficina, corroborando los cálculos presentados.

Revisar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con periodos anteriores.

Participar en las sesiones del comité de gastos de la empresa.

Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.

Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal de contabilidad.

Verificar que cada uno de sus colaboradores desarrolle en forma correcta las funciones que demanda su puesto de trabajo, capacitándolos constantemente en destrezas técnicas, actitudes y conocimientos.

Atender los asuntos especiales y problemas personales que le presenten sus colaboradores, procurando la solución de los mismos en aras de su bienestar laboral.

Participar en reuniones de Gerencia Financiera, para el análisis de información.

- **Gestión Operativa**
    - Confeccionar las declaraciones de impuestos de ventas.
    - Confeccionar las declaraciones de retención impuesto de renta.
    - Revisar las facturas de proveeduría para su contabilización.
    - Revisar correo electrónico y comunicaciones recibidas.
    - Revisar y firmar conciliaciones bancarias.
    - Revisar y preparar asiento de importación de mercadería.
    - Preparar asientos de consumo de bolsas de empaque y papel químico.
    - Preparar asientos de depósitos del Banco Uno.
    - Registrar asientos de diferencial cambiario de obligaciones bancarias.
    - Revisar y comparar gastos mensuales.
    - Preparar asientos por ajustes varios a la contabilidad, procurado el orden contable.
    - Calcular el pago de alquiler de la sucursal ubicada en Multiplaza, en función de las ventas mensuales.
    - Revisar los movimientos de las inversiones transitorias.

- **Diseñador Gráfico:**
- **Nivel Educativo**: Profesional o Tecnólogo en diseño gráfico,
- **Perfil**:

- Solucionar problemas de diseño en sus diferentes áreas de aplicación (editorial, ilustración, web, animación, ambiental, entre otros), a través de la elaboración de propuestas que respondan a las necesidades del cliente y a los requerimientos del mercado.
- Crear sistemas de identidad corporativa, piezas publicitarias, diseño de packaging, comerciales de televisión, páginas Web entre otros, para todo tipo de organizaciones (públicas, culturales, comerciales, sociales, etc.).
- Conceptualizar y desarrollar proyectos experimentales y expresivos que combinen imagen en movimiento, sonido e interacción, enfocados a la creación de formatos de comunicación audiovisual con diferentes fines (cine, TV, Web, etc.).
- Desarrollar propuestas en todas las áreas del diseño gráfico, actuando como profesional independiente o como parte de equipos multidisciplinarios, estudios de diseño, agencias de publicidad, medios de comunicación y departamentos de arte

-.

- Formular, desarrollar y liderar proyectos de investigación en diseño (teórico y proyectual), teniendo como ejes principales los diferentes ámbitos del diseño.

- **Mercadologo**
- **Nivel Educativo**: Profesional en Mercadeo, Administrador Comercial y de Mercadeo

- **Auxiliar en Mercadeo**
- **Nivel Educativo**: Tecnólogo en Gestión de Mercados

- Capacidad para descifrar las necesidades del mercado, como base para dar resultados sólidos.
- Pensamiento estratégico para detectar oportunidades en el mercado, y aprovecharlas en proyectos financieramente exitosos.
- Habilidad para desarrollar planes estratégicos de marketing que generen valor, crecimiento y utilidades.
- Creatividad e instinto para desarrollar productos y/o servicios que tengan amplias posibilidades de éxito comercial.

- Destreza para utilizar la promoción y la publicidad para comunicar diferencias estratégicas y atraer consumidores.
- Sagacidad para la investigación de mercados, encontrar e integrar información que fundamente la toma de decisiones.
- Formación empresarial con espíritu emprendedor.
- Desarrollará estrategias en el diseño de productos, establecimiento de políticas de precios, elección de canales de distribución y logística, que lleven al logro de los objetivos organizacionales.

Tabla 8: Cargos y sus salarios

CARGO	SALARIO
Gerente	$3.500.000
Contador	$2.500.000
Ejecutivo de cuenta	$2.000.000
Mercadologo	$2.000.000
Diseñador	$1.100.000
mensajero	$ 645.000

Fuente: Elaboración propia 2015

5.1.6 Distribución espacial y requerimientos de Áreas de Trabajo

Tener un espacio para cada área de trabajo, los cuales generen unidad entre ellos, que sea un espacio no delimitado y que este sea un área de convivencia, que al mismo tiempo tenga la interacción suficiente para el trabajo en equipo y que se pueda evidenciar que entre las áreas hay una afinidad siendo un reflejo directo hacia los clientes.

5.2 Localización

5.2.1 Factores de Localización

Para escoger los factores que se deben tener en cuenta al momento de elegir la mejor ubicación, se debe tener en cuenta la misión, visión y los objetivos a corto, largo y mediano plazo; los cuales darán una perspectiva a donde se quiere llegar. Escoger un buen lugar trae como resultado más clientes y mayores ingresos.

Entre los factores a medir se tienen.

- Acceso al mercado
- Acceso a la materia prima
- Seguridad de la zona
- Mano de obra
- Transporte publico
- Arriendo del local
- Servicio de energía, gas, acueducto
- Otros factores*

*factores políticos, económicos y legales

5.2.2 Métodos de evaluación

Considerando los componentes que se van a medir, un método para escoger la mejor ubicación, es evaluar los diferentes factores y opciones que presenta la competencia; a cada una de las variables definidas se le asignó un porcentaje de acuerdo al orden de importancia para la consultora; luego se calificó de forma subjetiva las variables y se determinó la posible zona de ubicación, con una puntuación de 1 a 10, siendo 1 la menor calificación y 10 la mayor calificación; finalmente poder determinar el porcentaje equivalente a la localización óptima de la empresa.

Tabla 9: Evaluación ubicación

FACTORES DE MEDICION 1-10	ZONA CENTRO	ZONA OCCIDENTE	ZONA SUR	ZONA NORTE
Acceso al mercado	10	6	3	1
Acceso a la materia prima	9	4	4	2
Seguridad de la zona	1	5	5	6
Mano de obra	8	3	2	2
Transporte publico	10	5	6	8
Arriendo del local	8	8	1	7
Servicio de energía, gas, acueducto	9	6	2	6
Otros factores, políticos, económicos y legales	2	6	5	5
TOTAL	56	31	19	26

Fuente: Elaboración propia 2015

De acuerdo al resultado obtenido se determinó que el punto de mejor ubicación de la empresa Articúlate SAS, será la zona centro

5.2.3 Macro localización

La macro localización nos dará un punto geográfico dentro del mapa de Colombia, seleccionando en primera instancia el departamento de Antioquia como principal sede de la empresa, ya que en Antioquia es donde se da el mayor crecimiento de pymes con relación a otros departamentos.

5.2.4 Micro localización

Al tener definido Antioquia como el departamento de ubicación, toca ahora decidir en qué parte de Antioquia ubicar la empresa, se decidió que se ubicaría en el valle de aburra, Municipio de Medellín.

5.3 Capacidad de Producción

5.3.1 Factores para la definición del Tamaño óptimo

La empresa iniciara labores con un mínimo de 10 empresas, situación que en la medida que la entidad logre reconocimiento y capacidad instalada tendrá un crecimiento exponencial hasta lograr el punto óptimo de acuerdo a nuestro plan financiero que son 30 empresas como proyecto de desarrollo.

Para ello se contará con todos los elementos necesarios como son:

- Publicidad
- Software contable, diseño y mercadeo
- Hardware
- Ubicación de fácil acceso

5.3.2 Metodología para la definición del tamaño

Para la empresa se van a desarrollar métodos de definición de tamaña de la siguiente manera

Directo: el cual se va a desarrollar por medio de ofrecimiento directo hacia las empresas que representan nuestro nicho de mercado, considerando que por este medio se logrará el 80% de nuestros clientes

Indirecto: el cual se establecerá en la medida de que nuestros clientes sean nuestros mayores referentes ante la necesidad de suplir algún proceso con otros terceros, el cual se estima que tenga una participación de un 20%

5.3.3 Capacidad de producción óptima.

La empresa contará con 6 empleados, los cuales están definidos de la siguiente manera, Gerente, Contador, Ejecutivo de Cuenta, Mercadologo, Diseñador y Mensajero , para dar inicio al plan de negocios, los cuales están definidos por áreas, pero que al mismo tiempo tendrán la capacidad para apoyar todos los procesos, puesto que se capacitaran para ser integrales en labores específicas, la capacidad optima se estima en un mínimo de 11 empleados en un tiempo inicial de operación de dos años.

5.4 Plan de Producción

Tabla 10: Plan de producción

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercados	10	12	14	16	16
Contable	18	17	16	12	12
Diseño y Publicidad	2	6	10	18	24
Total	30	35	40	46	52

Fuente: Elaboración propia 2015

Para este plan de producción se tuvo en cuenta la demanda y la proyección de ventas durante los primeros 5 años.

6. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL

6.1 Procesos Administrativos

6.1.1 Procesos de selección, reclutamiento y manejo de personal.

La política de selección se basará en la elección de las personas que demuestren mejor nivel de calificación y competencias para desempeñarse en cada una de las funciones de la empresa. La facultad de "contratar" a un nuevo empleado recae en la Gerencia de la Empresa, quien decidirá sobre dicha contratación. La integración del nuevo personal será de forma rápida e inmediata, acorde a las necesidades en el apoyo de la gestión de la empresa.

Figura 25: Proceso de selección

Fuente: Elaboración propia 2015

6.1.2 Procesos Financieros

El área de Contabilidad además de ser área encargada de prestar los servicios externos tendrá como función desarrollar al interior de la misma todo el proceso contable, costos y análisis de los estados financieros de la empresa, con esto se contara con un software pertinente que llevara el control de los mismos.

6.1.3 Procesos de Logística

Se tendrá una plataforma virtual con acceso directo de los clientes los cuales tendrán usuario y clave para así tener a la mano sus trabajos.

6.1.4 Procesos Propios y Externos

La empresa al ser de servicios tendrá procesos propios y externos de acuerdo a las necesidades del cliente, como por ejemplo la impresión digital, litografía, investigadores de mercadeo, encuestadores entre otros.

6.1.5 Estructura Organizacional

Figura 26: Estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia 2015

6.1.6 Requerimientos de Personal

- **Gerente Comercial.**
- **Nivel Académico**: Profesional en estudios afines de economía, administración y mercadeo.
- **Perfil**

Poseer un espíritu emprendedor: Consiste en la capacidad para incursionar en cosas nuevas y desconocidas con la certeza y convicción de que todo saldrá bien. Es lo que Mc Lelland decía debe tener afán de logro y de poder.

Gestión del cambio y desarrollo de la organización: Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Habilidades cognitivas: Debe poseer inteligencia para tomar decisiones acertadas, lo que implica buena capacidad de análisis y síntesis, buena memoria para recordar datos, cifras, nombres y rostros de personas y creatividad para innovar. Por eso Peter Drucker dice que el gerente es un trabajador cerebral y KenichOhmae en la Mente del Estratega dice que la clave de su trabajo es el análisis.

Habilidades interpersonales: Comprende la capacidad para comunicarse e influenciar sobre los demás y para resolver conflictos. Sensibilidad y empatía ante los demás, habilidad para motivar al personal y capacidad para ejercer el liderazgo.

Habilidad comunicativa: Es la capacidad para hacerse entender, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, así como la capacidad para escuchar y comprender a otros, para hacer preguntas, capacidad para dar reconocimiento verbal, es decir felicitar y expresar emociones positivas.

Liderazgo: Es la capacidad para ejercer influencia, motivar e integrar personas, ejercer el poder y aplicar la autoridad y la disciplina. Liderazgo también es la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirar valores de acción y anticipar escenarios de desarrollo, establecer los plazos y objetivos, efectuar adecuado seguimiento y retroalimentación, considerando las opiniones de los otros.

Motivación y dirección del personal: Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas importantes. Tener la capacidad para desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

Espíritu competitivo: Debe poseer cualidades para no dejarse amilanar por los fracasos y capacidad para no dejarse avasallar por circunstancias adversas, ni por las acciones de gerentes de otras entidades, es el espíritu de lucha del deporte trasladado a los negocios. También comprende su entrega al trabajo, la constancia y perseverancia por alcanzar los objetivos.

Integridad moral y ética: El gerente es una persona de confianza para los accionistas y para la sociedad, por lo que sus acciones y conductas deben enmarcarse dentro de una moral y ética intachable.

Capacidad crítica y autocorrectiva: El gerente enfrenta muchas situaciones de incertidumbre y a muchos conflictos, por tanto debe tener la suficiente perspicacia para autoanalizarse y tomar las acciones correctivas en caso estuviera tomando decisiones equivocadas o llevando a la organización en la dirección incorrecta.

- **Funciones:**
    - Planifica: la planificación es la base de la buena y correcta administración del tiempo. Sirve para organizar las acciones y tareas del equipo comercial.
    - Se alinea a la política dictada por el directorio y busca la mejor manera de alcanzar los objetivos y metas planteados.
    - El gerente comercial, sabe cuánto deben vender sus vendedores y en qué tiempo tienen y pueden hacerlo.
    - Conoce las mañas y excusas que siempre ponen los vendedores, dado que él ha sido vendedor. Ya recorrió el camino y es difícil que lo engañen. La experiencia y sabiduría producto de los años de trabajo, lo distinguen.
    - Supervisa: conoce a la perfección las tareas que realizan día a día sus vendedores y supervisa el trabajo del equipo. Organiza reuniones quincenales de ventas y corrige desvíos.
    - Escucha: saber escuchar es parte de las claves de toda gestión comercial
    - El gerente comercial tiene que leer y descifrar los mensajes que recibe de los vendedores. No siempre lo que se dice, es lo que se quiere decir. Puede haber errores de comunicación o malos entendidos y solo un experto en gerenciar, notará las diferencias.

Contador

Nivel Académico: Profesional en contaduría

Auxiliar contable

Nivel Académico: Técnico o Tecnólogo en costos y contabilidad

Perfil:

Responsable de la planificación, organización y coordinación de todas relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización. Establece y coordina la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las políticas específicas de la empresa.

Gestión Administrativa

- Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.
- Verificar y depurar cuentas contables.
- Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.
- Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos.
- Revisar órdenes de cheque de oficina, corroborando los cálculos presentados.
- Revisar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con periodos anteriores.
- Participar en las sesiones del comité de gastos de la empresa.
- Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.
- Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal de contabilidad.

- Verificar que cada uno de sus colaboradores desarrolle en forma correcta las funciones que demanda su puesto de trabajo, capacitándolos constantemente en destrezas técnicas, actitudes y conocimientos.

- Atender los asuntos especiales y problemas personales que le presenten sus colaboradores, procurando la solución de los mismos en aras de su bienestar laboral.

Participar en reuniones de Gerencia Financiera, para el análisis de información.

Gestión Operativa

- Confeccionar las declaraciones de impuestos de ventas.
- Confeccionar las declaraciones de retención impuesto de renta.
- Revisar las facturas de proveeduría para su contabilización.
- Revisar correo electrónico y comunicaciones recibidas.
- Revisar y firmar conciliaciones bancarias.
- Revisar y preparar asiento de importación de mercadería.
- Preparar asientos de consumo de bolsas de empaque y papel químico.
- Preparar asientos de depósitos del Banco Uno.
- Registrar asientos de diferencial cambiario de obligaciones bancarias.
- Revisar y comparar gastos mensuales.
- Preparar asientos por ajustes varios a la contabilidad, procurado el orden contable.
- Calcular el pago de alquiler de la sucursal ubicada en Multiplaza, en función de las ventas mensuales.
- Revisar los movimientos de las inversiones transitorias.

Diseñador Gráfico:

Nivel Educativo: Profesional o Tecnólogo en diseño gráfico,

Perfil:

- Solucionar problemas de diseño en sus diferentes áreas de aplicación (editorial, ilustración, web, animación, ambiental, entre otros), a través de la elaboración de propuestas que respondan a las necesidades del cliente y a los requerimientos del mercado.
- Crear sistemas de identidad corporativa, piezas publicitarias, diseño de packaging, comerciales de televisión, páginas Web entre otros, para todo tipo de organizaciones (públicas, culturales, comerciales, sociales, etc.).

- Conceptualizar y desarrollar proyectos experimentales y expresivos que combinen imagen en movimiento, sonido e interacción, enfocados a la creación de formatos de comunicación audiovisual con diferentes fines (cine, TV, Web, etc.).
- Desarrollar propuestas en todas las áreas del diseño gráfico, actuando como profesional independiente o como parte de equipos multidisciplinarios, estudios de diseño, agencias de publicidad, medios de comunicación y departamentos de arte

-.

- Formular, desarrollar y liderar proyectos de investigación en diseño (teórico y proyectual), teniendo como ejes principales los diferentes ámbitos del diseño.

Mercadologo

Nivel Educativo: Profesional en Mercadeo, Administrador Comercial y de Mercadeo

Auxiliar en Mercadeo

Nivel Educativo: Tecnólogo en Gestión de Mercados

Perfil

- Capacidad para descifrar las necesidades del mercado, como base para dar resultados sólidos.
- Pensamiento estratégico para detectar oportunidades en el mercado, y aprovecharlas en proyectos financieramente exitosos.
- Habilidad para desarrollar planes estratégicos de marketing que generen valor, crecimiento y utilidades.
- Creatividad e instinto para desarrollar productos y/o servicios que tengan amplias posibilidades de éxito comercial.
- Destreza para utilizar la promoción y la publicidad para comunicar diferencias estratégicas y atraer consumidores.
- Sagacidad para la investigación de mercados, encontrar e integrar información que fundamente la toma de decisiones.
- Formación empresarial con espíritu emprendedor.

- Desarrollará estrategias en el diseño de productos, establecimiento de políticas de precios, elección de canales de distribución y logística, que lleven al logro de los objetivos organizacionales.

6.1.7 Requerimientos de materiales

Para llevar a cabo la empresa se realizaran unas inversiones en activos fijos tales como:

- Muebles, enceres
- Equipos de oficina
- Equipos de cómputo
- Papelería y útiles

6.1.8 Requerimientos de tecnología

- computadores
- hosting
- pagina web
- espacio en la nube
- software administrativo y contable
- software de diseño y publicidad
- software de mercadeo

6.1.9 Requerimientos locativos e infraestructura

La empresa estará situada en un sector comercial de la ciudad de Medellín, de fácil acceso y que permita tanto al personal interno como externo el desarrollo de sus funciones y un ambiente laboral optimo, además, se adecuara un espacio para reuniones con los clientes

6.2 Aspectos Legales

6.2.1 Tipo de organización empresarial

Tras el estudio de los diferentes tipos de sociedades a los que se puede optar para la creación de la empresa, así como sus principales características relativas al número de socios, responsabilidad de los mismos, capital mínimo exigido y el carácter fiscal y tributario frente a la hacienda pública y demás organismos, se optó por la constitución de una SAS (Sociedad de por Acciones Simplificada).

6.2.2 Documentación necesaria para la operación de la empresa

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada", o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal
- Pre RUT.

6.2.3 Costos asociados con asuntos Legales

- La solicitud de PRE-RUT, es un trámite enteramente gratuito.
- Teniendo que para constituir una compañía, tipo S.A.S, no es necesario que los estatutos consten en escritura pública, con lo que sólo deberá ser autenticada en la notaría más cercana. El valor de una autenticación es de $3.450 por firma y huella.
- El registro de la empresa en cámara de comercio, genera un impuesto de registro con cuantía que corresponde al 0.7% sobre el valor del capital suscrito.
- Los derechos de inscripción corresponden a $32.000 por el registro del documento.
- Si se vincula a los beneficios de la Ley 1429, el costo de la matrícula del primer año es gratuita
- El formulario de Registro Único Empresarial: $4.000.
- La apertura de la cuenta en un banco, requisito fundamental para establecer el RUT como definitivo, no genera costos.
- Tanto para la entidad bancaria, como para la cámara de comercio es necesario contar con certificados originales de existencia y representación legal, el valor de éstos es de aproximadamente $4.300, luego de haberse constituido la empresa.
- Los trámites ante la DIAN se atienden de forma gratuita.
- La inscripción de los libros obligatorios, que son, el libro de actas, y de accionistas tiene un costo de $10.300 por cada libro que desee registrar sin importar el número de hojas, tramita que se realiza ante la cámara de comercio.
- Cuenta de ahorros empresarial $ 300.000.

7. ANÁLISIS FINANCIERO

7.1 Estructura Financiera del Proyecto

Para este proyecto se tuvo en cuenta los recursos necesarios y los requerimientos legales para el funcionamiento durante los primeros 5 años y de acuerdo con las estrategias de mercado, teniendo en cuenta que se necesita de inversión para iniciar empresa $ 52.004.632.

Tabla 11: Estructura financiera

INVERSION FIJA	
Concepto	Valor
Muebles y enseres	3.494.000
Equipo de oficina	6.830.000
Equipo de cómputo	15.390.000
Total inversión fija	**25.714.000**
INVERSION DIFERIDA	
Concepto	Valor
Estudio del proyecto	750.000,00
Adecuaciones y remodelaciones	1.250.000,00
Software	4.050.000,00
Publicidad Lanzamiento	3.000.000,00
Pagina Web	3.500.000,00
Gastos de constitución	550.000,00
Total inversión diferida	**13.100.000**
CAPITAL DE TRABAJO	
Efectivo	2.324.834
cuentas por cobrar	55.938.457
ACTIVO CORRIENTE	**58.263.291**
PASIVOS	
Honorarios asesores	6.423.285
PRESTACIONES SOCIALES	4.908.000
PARAFISCALES	7.178.400
ACREEDORES	1.562.352
IMPUESTOS	525.680
OBLIGACIONES FIANCIERAS	7.794.942
PASIVO CORRIENTE	**28.392.659**
CAPITAL DE TRABAJO	**29.870.632**

Fuente: Elaboración propia 2015

7.2 Recursos Propios

Se destinara de recursos propios un porcentaje del 5% como aporte de socios y el 95% restante se hará bajo apalancamiento financiero vía crédito.

Tabla 12: Recursos propios

Fuente	Valor	
Aporte socios	3.434.232	5,00%
Crédito	65.250.401	95,00%
Total inversión	68.684.632	
Plazo(años)	5	
Amortización	Cuotas fijas semestrales	
Interés	12,24%	Anual

Fuente: Elaboración propia 2015

7.3 Créditos y Préstamos Bancarios

Tabla 13: Créditos y préstamos bancarios

MONTO DE PRESTAMO	65.250.401	NUMERO DE PAGOS	CUOTA	INTERES	AMORTIZACION	SALDO FINAL	CAPITAL AMORTIZADO
DURACIÓN EN AÑOS	5	0				$ 65.250.400,53	
TIPO DE INTERES	12,24%	1	$ 18.208.839,97	$ 7.986.649,03	$ 10.222.190,94	$ 55.028.209,59	$ 10.222.190,94
PERIODO DE PAGO	Anual	2	$ 18.208.839,97	$ 6.735.452,85	$ 11.473.387,11	$ 43.554.822,48	$ 21.695.578,05
INTERES DEL PERIODO	0,1224	3	$ 18.208.839,97	$ 5.331.110,27	$ 12.877.729,69	$ 30.677.092,79	$ 34.573.307,75
TOTAL PAGOS	5	4	$ 18.208.839,97	$ 3.754.876,16	$ 14.453.963,81	$ 16.223.128,98	$ 49.027.271,56
		5	$ 18.208.839,97	$ 1.985.710,99	$ 16.223.128,98	$ 0,00	$ 65.250.400,53

Fuente: Elaboración propia 2015

7.4 Calendario de Ingresos del Proyecto

De acuerdo al plan de producción se esquematiza el calendario de ingresos de proyectos que la empresa tiene estimado durante los primeros 5 años. En este calendario se especifica el ingreso por mes que va obtener la empresa por los diferentes servicios y la cantidad de empresas que ingresarían por año

Tabla 14: Calendario de ingresos del proyecto

MESES/AÑO	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	9.894.000	9.765.900	28.175.364	25.977.556	42.053.519
FEBRERO	19.788.000	39.063.600	37.567.152	34.636.742	33.642.815
MARZO	29.682.000	29.297.700	28.175.364	43.295.927	42.053.519
ABRIL	29.682.000	29.297.700	28.175.364	25.977.556	25.232.111
MAYO	19.788.000	19.531.800	18.783.576	34.636.742	33.642.815
JUNIO	19.788.000	39.063.600	37.567.152	34.636.742	33.642.815
JULIO	39.576.000	39.063.600	37.567.152	34.636.742	42.053.519
AGOSTO	19.788.000	19.531.800	28.175.364	25.977.556	42.053.519
SEPTIEMBRE	39.576.000	39.063.600	37.567.152	34.636.742	42.053.519
OCTUBRE	19.788.000	29.297.700	28.175.364	43.295.927	42.053.519
NOVIEMBRE	29.682.000	29.297.700	28.175.364	25.977.556	25.232.111
DICIEMBRE	19.788.000	19.531.800	37.567.152	34.636.742	33.642.815
TOTAL	296.820.000	341.806.500	375.671.520	398.322.527	437.356.593
TOTAL EMPRESA	**30**	**35**	**40**	**46**	**52**

Fuente: Elaboración propia 2015

7.5 Inversiones del Proyecto

7.5.1 Inversiones en Activos Fijos

Tabla 15: Inversiones activos fijos

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación año
Escritorios	5	260.000	1.300.000	10	130.000
Sillas ergonómicas	5	130.000	650.000	10	65.000
Sillas auxiliares	4	66.000	264.000	10	26.400
Archivadores	3	190.000	570.000	10	57.000
Mesas de juntas	1	600.000	600.000	10	60.000
Papeleras	5	22.000	110.000	10	11.000
Total			3.494.000		349.400
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación año
TV y DVD	1	1.300.000	1.900.000	10	190.000
Aire acondicionado	1	800.000	350.000	10	35.000
Teléfonos	2	300.000	600.000	10	60.000
Extintores	3	47.000	280.000	10	28.000
Greca	1	140.000	140.000	10	14.000
Nevera	1	500.000	900.000	10	90.000
Vídeo Bean	1	1.400.000	2.500.000	10	250.000
Pendón de proyección	1	160.000	160.000	10	16.000
Total			6.830.000		683.000
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación año
Computador	5	2.100.000	10.500.000	5	2.100.000
Impresoras	2	420.000	840.000	5	168.000
softwartt contable	1	1.700.000	1.700.000	5	340.000
softwartt diseño .mercadeo	1	2.000.000	2.000.000	5	400.000
softwartt office	1	350.000	350.000	5	70.000
Total			15.390.000		3.078.000

Fuente: Elaboración propia 2015

7.5.2 Inversiones en Gastos Pre-operativos

Tabla 16: Inversiones en Gastos Pre-operativos

Concepto	Valor
Estudio del proyecto	750.000
Adecuaciones y remodelaciones	1.250.000
Software	4.050.000
Publicidad Lanzamiento	3.000.000
Pagina Web	3.500.000
Gastos de constitución	550.000
Total inversión diferida	13.100.000

Fuente: Elaboración propia 2015

7.5.3 Inversión en Capital de Trabajo

Tabla 17: Inversión en Capital de Trabajo

Capital de trabajo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CORRIENTE	58.263.291	92.702.688	102.910.330	103.222.653	118.273.519
PASIVO CORRIENTE	28.392.659	38.531.166	36.890.871	37.580.573	38.636.148
Total capital de trabajo	29.870.632	54.171.522	66.019.459	65.642.080	79.637.371

Fuente: Elaboración propia 2015

7.5.4 Calendario de Inversiones

En este calendario se visualiza en los ítems sombreados los valores que se van a invertir durante los primeros 5 años, es de aclarar que la mayor inversión se realizará en el año 0, para dar inicio a la empresa en su legalización y para su funcionamiento.

Tabla 18: Calendario de inversiones

MESES/AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	COSTOS
Muebles y enseres	2.000.000	800.000			694.000		3.494.000
Equipo de oficina	4.000.000		2.830.000				6.830.000
Equipo de cómputo	10.000.000			5.390.000			15.390.000
Estudio del proyecto	750.000						750.000
Adecuaciones y remodelaciones	1.250.000						1.250.000
Software	2.000.000	400.000	500.000	300.000	450.000	400.000	4.050.000
Publicidad Lanzamiento	2.000.000			1.000.000			3.000.000
Pagina Web	2.000.000		1.000.000		500.000		3.500.000
Gastos de constitución	550.000						550.000
capital de traajo	29.870.632						29.870.632
TOTAL	54.420.632	1.200.000	4.330.000	6.690.000	1.644.000	400.000	68.684.632

Fuente: Elaboración propia 2015 2015

7.6 Costos y Gastos

7.6.1 Costos Variables

Tabla 19: Costos variables

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos variables administrativos corresponde a industria y comercio	10,840,797	11,371,131	11,927,513	12,511,228	13,123,621
Costos variables operativos, honorarios asesores	54,000,000	58,968,000	64,393,056	70,317,217	76,786,401
Total costos variables	64,840,797	70,339,131	76,320,569	82,828,445	89,910,022

Fuente: Elaboración propia 2015

7.6.2 Costos Fijos

Tabla 20: Costos fijos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos administrativos	183.299.951	192.138.847	201.411.884	211.140.459	221.347.017
Costos fijos operativos	60.446.800	63.263.620	66.221.281	69.326.825	72.587.646
Total costos fijos	243.746.751	255.402.467	267.633.165	280.467.284	293.934.663

Fuente: Elaboración propia 2015

7.6.3 Gastos Administrativos y Legales

Tabla 21: Gastos Administrativos y Legales

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos, prestaciones y honorarios	159.574.061	167.552.764	175.930.402	184.726.922	193.963.268
Dotación por persona(5%)	1.595.741	1.675.528	1.759.304	1.847.269	1.939.633
Servicios Públicos	2.172.000	2.258.880	2.349.235	2.443.205	2.540.933
Arriendo	5.400.000	5.616.000	5.840.640	6.074.266	6.317.236
Mantenimiento	381.900	397.176	413.063	429.586	446.769
Útiles y papelería	738.000	767.520	798.221	830.150	863.356
Aseo y cafeteria	1.900.000	1.976.000	2.055.040	2.137.242	2.222.731
Registro mercantile	450.000	468.000	486.720	506.189	526.436
Licencias y permisos	250.000	260.000	270.400	281.216	292.465
Otros gastos	1.500.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
Publicidad	6.400.000	6.656.000	6.922.240	7.199.130	7.487.095
Seguro	318.250	330.980	344.219	357.988	372.307
Subtotal	180.679.951	189.518.847	198.791.884	208.520.459	218.727.017
imp. Industria y comercio (6%..)	10.840.797	11.371.131	11.927.513	12.511.228	13.123.621
Subtotal	191.520.748	200.889.978	210.719.397	221.031.687	231.850.638
Depreciaciones	0	0	0	0	0
Amortización de diferidos	2.620.000	2.620.000	2.620.000	2.620.000	2.620.000
TOTALES	194.140.748	203.509.978	213.339.397	223.651.687	234.470.638

Fuente: Elaboración propia 2015 2015

7.6.4 Gastos de ventas

Tabla 22: Gastos de ventas

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y prestaciones	36.086.400	37.890.720	39.785.256	41.774.519	43.863.245
Honorarios asesores	54.000.000	58.968.000	64.393.056	70.317.217	76.786.401
Servicios públicos	3.000.000	3.150.000	3.307.500	3.472.875	3.646.519
Útiles y papelería	500.000	525.000	551.250	578.813	607.753
Póliza de cumplimiento	2.000.000	2.100.000	2.205.000	2.315.250	2.431.013
Mantenimiento equipos	500.000	525.000	551.250	578.813	607.753
Conexión a Internet	1.000.000	1.050.000	1.102.500	1.157.625	1.215.506
Otros costos	500.000	525.000	551.250	578.813	607.753
Seguros	750.000	787.500	826.875	868.219	911.630
Arriendo	12.000.000	12.600.000	13.230.000	13.891.500	14.586.075
Subtotal	110.336.400	118.121.220	126.503.937	135.533.642	145.263.647
Depreciaciones	4.110.400	4.110.400	4.110.400	4.110.400	4.110.400
TOTALES	114.446.800	122.231.620	130.614.337	139.644.042	149.374.047

Fuente: Elaboración propia 2015 2015

7.6.5 Gastos de distribución

Para nuestro plan de negocios y basados en el concepto de gastos de distribución nuestra actividad económica no genera este tipo de erogaciones.

7.6.6 Gastos financieros

En los gastos financieros se tomaron en cuenta los siguientes factores, interés de crédito, 4x1000 , gastos de chequeras, gastos de comisiones gastos de transacciones locales y nacionales y estimados en un 53% promedio.

Tabla 23: Gastos financieros

NUMERO DE PAGOS	INTERES CREDITO	BANCARIOS	TOTAL
0,00			
1,00	7.986.649	5.898.520	13.885.169
2,00	6.735.453	7.149.716	13.885.169
3,00	5.331.110	8.554.059	13.885.169
4,00	3.754.876	10.130.293	13.885.169
5,00	1.985.711	11.899.458	13.885.169

4x1000	1.234.350	1.302.966	1.375.815	1.453.183	1.535.379
intereses	7.986.649	6.735.453	5.331.110	3.754.876	1.985.711
gastos bancarios 53%	4.664.170	5.846.750	7.178.244	8.677.110	10.364.079
	13.885.169	13.885.169	13.885.169	13.885.169	13.885.169

Fuente: Elaboración propia 2015

7.6.7 Calendario de Costos y Gastos del Proyecto.

En este calendario se visualiza los costos por año que este plan de negocios va a ejecutar por los rubros antes mencionados, donde se visualiza cada ítem especificado en los periodos en los que se va a incurrir el costo o el gasto, sustentado en proyecciones y análisis de mercado.

Tabla 24: Calendario de Costos y Gastos del proyecto

MESES/AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	COSTOS
costo variable		64,840,797	70,339,131	76,320,569	82,828,445	89,910,022	$ 384,238,964
Costo fijo		243,746,751	255,402,467	267,633,165	280,467,284	293,934,663	$ 1,341,184,332
Gastos financieros		13,885,169	13,885,169	13,885,169	13,885,169	13,885,169	-
TOTAL		322,472,717	339,626,767	357,838,903	377,180,898	397,729,854	$ 1,725,423,295

Fuente: Elaboración propia 2015

7.7 Flujo de Caja

Tabla 25 Flujo de caja

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo Inicial	$ 3.434.231,61	$ (22.218.485,77)	$ (20.038.752,97)	$ (2.206.135,95)	$ 18.935.493,45
Ingresos					
Financiera	$ 90.000.000,00	$ 113.400.000,00	$ 133.623.000,00	$ 154.239.120,00	$ 155.781.511,20
Mercados	$ 196.020.000,00	$ 194.386.500,00	$ 184.781.520,00	$ 139.972.001,40	$ 141.371.721,41
Diseño y Publicidad	$ 10.800.000,00	$ 34.020.000,00	$ 57.267.000,00	$ 104.111.406,00	$ 140.203.360,08
Total Ingresos	**$ 296.820.000,00**	**$ 341.806.500,00**	**$ 375.671.520,00**	**$ 398.322.527,40**	**$ 437.356.592,69**
Egresos					
Inversion Inicial		$ -	$ -	$ -	$ -
Gastos de Producción	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Consumos de Energiá Eléctricay otros.	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Arrendamiento de maquinaria y equipo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Consumo de Agua.	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Mano de Obra Directa.	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Mano de obra Indirecta.	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Gastos de Administración	$ 194.140.748,49	$ 203.509.978,33	$ 213.339.397,10	$ 223.651.686,92	$ 234.470.637,94
Gastos de Venta	$ 114.446.800,00	$ 122.231.620,00	$ 130.614.337,00	$ 139.644.042,20	$ 149.374.047,43
Gastos Financieros	$ 13.885.168,88	$ 13.885.168,88	$ 13.885.168,88	$ 13.885.168,88	$ 13.885.168,88
Financiacion					
Total Egresos	**$ 322.472.717,37**	**$ 339.626.767,21**	**$ 357.838.902,98**	**$ 377.180.898,00**	**$ 397.729.854,25**
Flujo de Caja	**$ (22.218.485,77)**	**$ (20.038.752,97)**	**$ (2.206.135,95)**	**$ 18.935.493,45**	**$ 58.562.231,90**

Fuente: Elaboración propia 2015 2015

7.8 Estados Financieros Proyectados

7.8.1 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

Tabla 26: Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
SERVICIOS INTEGRALES ARTICULATE S.A.S					
AÑO 1-5					
CUENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Financiera	90.000.000	113.400.000	133.623.000	154.239.120	155.781.511
Mercados	196.020.000	194.386.500	184.781.520	139.972.001	141.371.721
Diseño y Publicidad	10.800.000	34.020.000	57.267.000	104.111.406	140.203.360
Total Ingresos	**296.820.000**	**341.806.500**	**375.671.520**	**398.322.527**	**437.356.593**
COSTOS DE VENTAS					
Sueldos y prestaciones	36.086.400	37.890.720	39.785.256	41.774.519	43.863.245
Honorarios asesores	54.000.000	58.968.000	64.393.056	70.317.217	76.786.401
Servicios públicos	3.000.000	3.150.000	3.307.500	3.472.875	3.646.519
Útiles y papelería	500.000	525.000	551.250	578.813	607.753
Póliza de cumplimiento	2.000.000	2.100.000	2.205.000	2.315.250	2.431.013
Mantenimiento equipos	500.000	525.000	551.250	578.813	607.753
Conexión a Internet	1.000.000	1.050.000	1.102.500	1.157.625	1.215.506
Otros costos	500.000	525.000	551.250	578.813	607.753
Seguros	750.000	787.500	826.875	868.219	911.630
Arriendo	12.000.000	12.600.000	13.230.000	13.891.500	14.586.075
Depreciaciones	4.110.400	4.110.400	4.110.400	4.110.400	4.110.400
TOTALES	114.446.800	122.231.620	130.614.337	139.644.042	149.374.047
MARGEN BRUTO	182.373.200	219.574.880	245.057.183	258.678.485	287.982.545
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Sueldos, prestaciones y honorarios	159.574.061	167.552.764	175.930.402	184.726.922	193.963.268
Dotación por persona(5%)	1.595.741	1.675.528	1.759.304	1.847.269	1.939.633
Servicios Públicos	2.172.000	2.258.880	2.349.235	2.443.205	2.540.933
Arriendo	5.400.000	5.616.000	5.840.640	6.074.266	6.317.236
Mantenimiento	381.900	397.176	413.063	429.586	446.769
Útiles y papelería	738.000	767.520	798.221	830.150	863.356
Aseo y cafeteria	1.900.000	1.976.000	2.055.040	2.137.242	2.222.731
Registro mercantile	450.000	468.000	486.720	506.189	526.436
Licencias y permisos	250.000	260.000	270.400	281.216	292.465
Otros gastos	1.500.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
Publicidad	6.400.000	6.656.000	6.922.240	7.199.130	7.487.095
Seguro	318.250	330.980	344.219	357.988	372.307
imp. Industria y comercio (6%..)	10.840.797	11.371.131	11.927.513	12.511.228	13.123.621
Amortización de diferidos	2.620.000	2.620.000	2.620.000	2.620.000	2.620.000
TOTALES	194.140.748	203.509.978	213.339.397	223.651.687	234.470.638
MARGEN OPERACIONAL	- 11.767.548	16.064.902	31.717.786	35.026.798	53.511.907
GASTOS FINANCIEROS					
Gastos Financieros	13.885.169	13.885.169	13.885.169	13.885.169	13.885.169
TOTALES	13.885.169	13.885.169	13.885.169	13.885.169	13.885.169
UTILIDAD / PERDIDA NETA	- 25.652.717	2.179.733	17.832.617	21.141.629	39.626.738

Fuente: Elaboración propia 2015

7.8.2 Balance General Proyectado/

Tabla 27 Balance general proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
SERVICIOS INTEGRALES ARTICULATE S.A.S					
AÑO 1-5					
CUENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS					
Efectivo	2.324.834	2.590.530	2.873.761	3.175.506	3.496.792
cuentas por cobrar	55.938.457	90.112.158	100.036.569	100.047.147	114.776.727
ACTIVO CORRIENTE	58.263.291	92.702.688	102.910.330	103.222.653	118.273.519
Muebles y enseres	3.494.000	3.494.000	3.494.000	3.494.000	3.494.000
Equipo de oficina	6.830.000	6.830.000	6.830.000	6.830.000	6.830.000
Equipo de cómputo	15.390.000	15.390.000	15.390.000	15.390.000	15.390.000
inversión diferida	13.100.000	13.100.000	13.100.000	13.100.000	13.100.000
ACTIVO NO CORRIENTE	38.814.000	38.814.000	38.814.000	38.814.000	38.814.000
TOTAL ACTIVOS	**97.077.291**	**131.516.688**	**141.724.330**	**142.036.653**	**157.087.519**
PASIVOS					
Honorarios asesores	6.423.285	14.742.000	11.098.264	9.579.304	8.196.600
PRESTACIONES SOCIALES	4.908.000	5.153.400	5.411.070	5.681.624	5.965.705
PARAFISCALES	7.178.400	7.537.320	7.914.186	8.309.895	8.725.390
ACREEDORES	1.562.352	1.718.587	1.890.446	2.079.491	2.287.440
IMPUESTOS	525.680	630.816	756.979	908.375	1.090.050
OBLIGACIONES FIANCIERAS	7.794.942	8.749.043	9.819.925	11.021.884	12.370.963
PASIVO CORRIENTE	28.392.659	38.531.166	36.890.871	37.580.573	38.636.148
OBLIGACIONES FIANCIERAS	42.332.718	33.211.972	23.392.046	12.370.162	0
PASIVO NO CORRIENTE	42.332.718	33.211.972	23.392.046	12.370.162	0
TOTAL PASIVOS	70.725.376	71.743.138	60.282.917	49.950.735	38.636.148
PATRIMONIO					
ACCIONES	52.004.632	52.375.534	52.375.534	52.375.534	52.375.534
RESERVA LEGAL	-	5.218.283	11.233.262	18.568.755	26.449.099
UTILIDAD / PERDIDAD	- 25.652.717	2.179.733	17.832.617	21.141.629	39.626.738
TOTAL PATRIMONIO	26.351.915	59.773.550	81.441.413	92.085.918	118.451.371
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	97.077.291	131.516.688	141.724.330	142.036.653	157.087.519

Fuente: Elaboración propia 2015 2015

8. Evaluación del Proyecto

8.1 Costo del Capital (Tasa de Descuento)

Es la mínima tasa de interés de rentabilidad que un inversionista está dispuesto a aceptar como rendimiento en sus nuevas inversiones, por lo tanto, la mínima tasa que nuestro plan de negocios permitirá para rentabilidad es del 9.49%, determinada de la siguiente forma:

Tabla 28, Costo de Capital

Concepto	Estructura de Capita	% Part	Costo Después de impuesto	Ponderado
Crédito	65.250.401	0,95	9,05%	0,0859275
Aporte Socios	3.434.232	0,05	18%	0,009
	68.684.632	100,00%		0,0949275

Fuente: Elaboración propia

El proyecto debe rendir por encima del 9.49%, para cumplir las expectativas de los inversionistas.

8.2 Evaluación Financiera

8.2.1 Valor Presente Neto

Es el valor presente total resultante de traer al presente, descontados a la tasa de interés de oportunidad, la totalidad de los flujos de caja correspondientes tanto a ingresos como a egresos.

Tabla 29 VPN

Concepto	Año 0	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja	-3.434.232	-22.218.486	-20.038.753	-2.206.136	18.935.493	58.562.232
CPPC o Ko o WACC	9,49%					
VPN	$ 8.265.370,23					

Fuente: Elaboración propia 2015

8.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para la empresa Articúlate SAS, la tasa interna de retorno se estima como mínima que sea igual a la tasa de oportunidad, por lo tanto el proyecto, muestra que la TIR calculada es mayor a esta, por consiguiente el plan de negocios es valido

Tabla 30: TIR

Concepto	Año 0	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja	-3.434.232	-22.218.486	-20.038.753	-2.206.136	18.935.493	58.562.232
TIR	16%					

Indicador	Valor
TIR	16%
VPN (TIO 18% anual)	$ 8.265.370,23

Criterio de Decisión
Dado que TIR > TIO, es decir 16% > 9,49%, el proyecto se acepta
Dado que VPN > 0, es decir VPN = $8,265,370, el proyecto se acepta

Analizados el VPN, el Costo de Capital y la TIR, se toma la decisión que el plan de negocios de la empresa Articúlate SAS, es viable, puesto que cumple con las expectativas de la inversión, de la rentabilidad y de los márgenes esperados para aceptar o no el proyecto.

8.2.3 Índices financieros

- En el indicador de liquidez puedo validar la capacidad de la empresa para saldar la obligaciones a corto plazo, es decir cuando este indicador es mayor que 1 significa que la empresa tiene la solvencia y liquidez para el pago de obligaciones.

- En el indicador de rentabilidad, este nos permite evaluar la variables asociadas al cumplimiento de los objetivos que pretende alcanzar la empresa, por lo tanto refleja el desempeño de la principales que desean satisfacer a los inversiones donde se establece que cuando este indicador es positivo estamos en un escenario favorable para la compañía en caso contrario estamos en un escenario de perdida financiera.

- En el indicador de endeudamiento, nos permite medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, es decir, que entre menor sea este indicador más favorable es para la empresa ya que, menos compromisos tiene con terceros.

Tabla 31 Índices financieros

SERVICIOS INTEGRALES ARTICULATE S.A.S						
INDICADORES FINANCIEROS DE LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD						
LIQUIDEZ	**FORMULA DE CALCULO**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
RAZON CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	2,05	2,41	2,79	2,75	3,06
SOLIDEZ	ACTIVO TOTAL / PASIVO TOTAL	1,37	1,83	2,35	2,84	4,07
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CTE	10.421.341	282.834	1.923.129	1.233.427	177.852

INDICADORES DE RENTABILIDAD						
INDICADORES DE RENTABILIDAD	**FORMULA DE CALCULO**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
MARGEN BRUTO	RESULTADO BRUTO / VENTAS	61%	64%	65%	65%	66%
MARGEN OPERACIONAL	RESULTADO OPERACIONAL / VENTAS	-4%	5%	8%	9%	12%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	RESULTADO DEL EJERCICIO / VENTAS	-9%	1%	5%	5%	9%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	RESULTADO DEL EJERCICIO / PATRIMONIO	-97%	4%	22%	23%	33%
RENDIMIENTO DEL ACTIVO	RESULTADO DEL EJERCICIO / ACTIVO TOTAL	-26%	2%	13%	15%	25%

INDICADORES FINANCIEROS DE ENDEUDAMIENTO						
ENDEUDAMIENTO	**FORMULA DE CALCULO**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL	72,85%	54,55%	42,54%	35,17%	24,60%
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	PASIVO CORRIENTE / PASIVO TOTAL	40,14%	53,71%	61,20%	75,24%	100,00%
PATRIMONIO A PASIVOS	PATRIMONIO / PASIVO TOTAL	0,37	0,83	1,35	1,84	3,07

Fuente: Elaboración propia 2015 2015

8.2.4 Análisis de sensibilidad y riesgo

Analizando los resultados financieros, se puede determinar que el plan de negocios para la empresa Articúlate SAS, cumple con las expectativas de los inversionistas, ya que las tasas de sensibilidad como lo son la TIR, y el VPN, permiten considerar que el negocio a emprender es viable, por lo tanto es un proyecto que genera a los socios es un término de 5 años recuperar la inversión y generar unas utilidades acorde a sus expectativas.

Por consiguiente el riesgo de esta inversión es mínimo, visualizando las expectativas del proyecto, la TIR, el PVN y los indicadores financieros

8.2.5 Consideraciones sobre la Evaluación Financiera

Para la ejecución del proyecto se tomó como año 0 el momento de la inversión inicial donde se requirió de una inversión de $ 3.434.232, aportados por los socios. En este proyecto fue necesario el apalancamiento financiero por valor de $ 65.250.401.

Con los cuales fueron necesarios para poner en marcha el funcionamiento de las labores administrativas y comerciales del proyecto.

De acuerdo a la proyección realizada para los siguientes 5 años, se observa un comportamiento positivo a partir del año 4, hecho que estaba contemplado en el proyecto de los emprendedores, respecto al pasivo es importante recalcar que Articúlate SAS, es un tipo de sociedad que trae consigo beneficios tributarios, tales como: la progresividad en el pago del impuesto de renta, ya que durante los primeros dos años la tarifa del impuesto de renta es 0%, por lo que no pagaría nada la empresa; en el tercer año la sociedad pagará el 25% de la tarifa del impuesto a la renta, es decir el 6.25%, el cuarto año pagará el 50% de la tarifa del impuesto a la renta (12%); el quinto año el 75% de la tarifa (18.25%), y al quinto año, el 100% de la tarifa del impuesto a la renta, que actualmente está en 25%, frente al patrimonio se observa un comportamiento positivo, debido al aumento progresivo del mismo, vía utilidades a partir del 3 periodo.

Finalmente el proyecto que se decidió y la evaluación de los valores proyectados durante 5 años del mismo vemos que el costo se paga por los fondos invertidos en el plan de negocios, cubriendo de esta manera la totalidad de la inversión, los egresos de la operación, los intereses

pagados y la rentabilidad que los emprendedores del proyecto exigen por el propio capital invertido.

8.3 Punto de Equilibrio

Tabla 31: Punto de equilibrio

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	296.820.000,00	341.806.500,00	375.671.520,00	398.322.527,40	437.356.592,69
Costos Fijos	243.746.751,41	255.402.467,48	267.633.165,05	280.467.284,40	293.934.663,23
Costos Variables	64.840.797,08	70.339.130,85	76.320.569,04	82.828.444,71	89.910.022,15
Punto de Equilibrio en valor ($)	311.876.711	321.579.068	335.867.174	354.099.946	369.997.213
Punto de Equilibrio en porcentaje	105,07%	94,08%	89,40%	88,90%	84,60%

El punto de equilibrio en porcentaje indica el % de ventas para cubrir los costos y gastos y no generar pérdidas.

Fuente: Elaboración propia 2015

8.4 CONSIDERACIONES SOCIALES.

Articúlate SAS, tendrá un impacto social desde el momento en que genera nuevos empleos, contribuyendo así al crecimiento de país y del bienestar de la comunidad. Las condiciones y salarios que ofrecerá la empresa a sus empleados serán suficientes para garantizar una vida digna, de igual forma la organización desarrollará actividades para armonizar la vida laboral y familiar de los empleados. En este sentido, se proyecta que en el primer año se haya generado 5 empleos, directamente contratados con la empresa, aumentando los mismos en los siguientes años proyectados. De igual forma, la empresa apostará por la educación de sus empleados, otorgándoles ayudas para ampliar formación en su área. Por tanto, nuestro plan de negocios tendrá un impacto social sobre su entorno.

9. CONSIDERACIONES AMBIENTALES

En Articúlate SAS, se incentivarán prácticas para que los empleados reflejen buenos valores ambientales, a través de medidas prácticas y sencillas; como preservar y reutilizar elementos que permitan aportar a que el medio ambiente se conserve limpio y generoso con nosotros y con nuestras familias.

- **Ahorro en la utilización de agua.**

Fieles a la convicción de cuidar nuestro planeta, llevaremos un control del gasto de agua dentro de la empresa, con el fin de no malgastar el agua en cosas innecesarias. De este modo, al lavar la loza y limpiar el local se utilizaran normas sencillas que creen en cada uno de los empleados conciencia para ahorrar agua y no utilizarla inadecuadamente.

Ahorro de recursos ecológicos con la reducción de papel.

Solidarios con el medio ambiente, utilizaremos lo llamado papel electrónico, aplicando los procedimientos necesarios para garantizar que los documentos electrónicos sean válidos, reduciendo notablemente la impresión de documentos, y de la misma manera la tala de árboles, la tinta de impresión y otras cosas perjudiciales para el medio ambiente.

Ahorro de energía para un equilibrio ecológico.

Las medidas para permitir el equilibrio ecológico y la distribución de la energía sostenible mediante el uso de lámparas fluorescentes compactas que producen menos calor y tienen mayor durabilidad, esto aplicada para todo el establecimiento.

- Utilizar la luz del sol siempre que sea Posible.
- Desconectar por completo todos los equipos cuando se sale del trabajo.

Reutilización de los Recursos Existentes

El reciclado y la reutilización son la clave para cuidar nuestro medio ambiente, por ende se separarán residuos en canecas independientes, y los equipos electrónicos inservibles se colocarán en eco-puntos como un hábito de conservación para el medio ambiente.

10. CONSIDERACIONES FINALES DEL PROYECTO Y RECOMENDACIONES

El plan de negocios Articúlate SAS, permite determinar desde el punto de vista de mercados, técnico, administrativo, económico, social y financiero la implementación de la empresa de Servicios Integrales Articúlate SAS, bajo las condiciones que se presentan en el contenido de este documento.

Este plan permite además generar beneficios económicos para quienes invierten en él.

El desarrollo metodológico empleado, junto con los instrumentos escogidos para la recolección y procesamiento de la información, fue altamente eficiente pues dejó en su debido momento pautas claras en cuanto a las necesidades de los servicios especializados de asesorías empresariales dirigidos a las PYMES.

En cuanto a la evaluación del proyecto, desde el punto de vista social, se encontró que el emprendimiento de esta nueva empresa genera nuevas fuentes de empleo en nuestra ciudad y por consiguiente aumentara los ingresos de los socios gestores.

Sobre la evaluación financiera, esta permitió conocer el VPN de Articúlate SAS por valor de $ $ 8.265.370,23, con una TIR del 16% EA y un período de recuperación en el transcurso del año 4; de acuerdo a los resultados de cada uno de los estudios se evidencia que la empresa de Servicios Integrales Articúlate SAS, es una buena opción de negocio y una inversión atractiva para los socios.

Es de anotar que los estudios financieros se hicieron bajo un escenario de una empresa con una carga prestacional de 6 empleados, esta situación está avalada con un costos y gastos que inciden sustancialmente en las tasas esperadas del inversionista, por lo cual, el escenario acido de este proyecto va a comenzar con dos personas los cuales cumplirán funciones tanto comerciales como administrativas buscando con ello una reducción de costos y gastos y por consiguiente un mejoramiento de todos los indicadores, incluyendo la tasa esperada.

11. FUENTES DE INFORMACIÓN

Banco de la Republica. (S.f). Sectores económicos, Recuperado de: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm

Banco de la Republica. (s.f.) Productos más representativos de la economía colombiana, Recuperado de: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/productos_economia_colombiana

Arturo K. (2014) Los objetivos de una empresa, Crece Negocios Recuperado de: http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/

Edukanda. (s.f.) Fijar los objetivos, corto medio, largo plazo, Recuperado de: http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/1263/page_12.htm

Porter (2007) Ventaja competitiva recuperada de: http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf

Confecamaras (2014), Informe de coyuntura empresarial Recuperado de: http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Informe_de_Coyuntura/Informe_de_Coyuntura_I_Trim__2014.pdf

DANE. Encuesta anual dane de servicio (2013) recuperado de: http://www.dane.gov.co/index.php/comercio-y-servicios/servicios/encuesta-anual-de-servicios

DANE. Boletín técnico de servicios (2014) recupero de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mts/bol_mts_IVtrim_14.pdf

ANDI. (s.f.) Perspectiva del sector: recuperado de http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf

Cámara de Medellín. (2015), Realidad económica que impulsa el crecimiento de la pymes, Recuperado de http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Informativo%20Camara%202015.pdf

Alcaldía de Bogotá: Políticas, (s.f.) recuperado de: http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672

Mercadeo y Publicidad, (2013), Resolución 002 de 1998 Recuperado de: http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Legislacion/DetalleLegislacion.php?recordID=20503&pageNum_Legislacion=0&totalRows_Legislacion=87&list=Ok