

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SOPORTE
LOGÍSTICO PARA EVENTOS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**



SILVIA ANDREA ZÚÑIGA MORENO

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
INGENIERÍA INDUSTRIAL
ABRIL 2014**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SOPORTE
LOGÍSTICO PARA EVENTOS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

SILVIA ANDREA ZÚÑIGA MORENO

**DIRECTOR – TRABAJO DE GRADO
CARLOS RICARDO REY CAMPERO
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
INGENIERÍA INDUSTRIAL
ABRIL 2014**

Contenido

LISTA DE TABLAS.....	7
LISTA DE ILUSTRACIONES	9
LISTA DE ANEXOS	10
1. TÍTULO.....	11
2. INTRODUCCIÓN.....	11
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	15
5. OBJETIVO GENERAL.....	17
6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
7. METODOLOGÍA	18
8. MERCADO	20
8.1. Estudio de Mercados.....	20
8.1.1. Sector Económico.....	20
8.1.2. Estructura del Mercado.....	20
8.1.3. Investigación del Mercado.....	21
8.1.4. Consumidor.....	30
8.2. Definición del Mercado.....	32
8.2.1. Segmentación del Mercado	32
8.2.2. Población	33
8.2.3. Mercado Potencial	33
8.2.4. Mercado Disponible	33
8.2.5. Mercado Meta	34
8.3. Determinación de la Demanda del Proyecto	34
8.3.3. Proyección de la Demanda del proyecto.....	34
8.4. Análisis de la Oferta.....	35

8.4.3	Listado de Oferentes del Servicio.....	35
8.4.4	Características Cualitativas de los Productos de la Competencia	37
8.4.5	Situación Actual oferta.....	40
8.5	Estrategia Comercial	40
8.5.3	Producto	41
8.5.4	Precio.....	43
8.5.5	Promoción y Publicidad.....	44
8.5.6	Distribución – Plaza.....	45
9	PROCESO PRODUCTIVO.....	46
9.1	Proceso de Servicio.....	46
9.1.1	Diagrama de procesos.....	47
9.1.2	Caracterización de procesos	49
9.1.3	Recurso Necesario	52
9.1.4	Organización interna de las bodegas	53
9.1.5	Técnicas de almacenamiento.....	53
9.1.6	Control de inventario	57
9.1.7	Plan de compras.....	58
9.1.8	Equipos fijos y móviles.....	59
9.1.9	Plano flujo de materiales	60
9.2	Determinación del tamaño o capacidad.....	61
9.2.1	Unidad de Medida.....	61
9.2.2	Capacidad del proyecto.....	61
9.2.3	Capacidad Utilizada	61
10	GESTIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	62
10.1	Planeación Estratégica.....	62
10.1.1	Análisis DOFA	62
10.1.2	Misión y Visión Empresarial.....	64
10.2	Equipo Gerencial y Organigrama	64
10.2.1	Estructura Organizacional.....	64
10.2.2	Descripción y Definición de Cargos	65
11	ASPECTOS LEGALES.....	69
11.1	Requerimientos Legales para el Inicio del Proyecto.....	69
11.1.1	Escritura pública o documento privado.....	69
11.1.2	Inscripción en el registro mercantil	70
11.2	Marco Legal del Proyecto	71
11.2.1	Tramites, licencias y permisos	71

11.3 Aspectos Tributarios	72
11.3.1 Impuestos Nacionales, Departamentales, Distritales y Municipales.....	73
11.4 Aspectos Laborales	74
11.4.1 Aspectos legales del empleador con el empleado.....	74
11.5 Seguros	75
12 ANÁLISIS FINANCIERO	77
12.1 Definición de las Variables Macroeconómica	77
12.2 Presupuesto de Inversión	77
12.3 Presupuesto de Ingreso, Costos y Gastos	78
12.3.1 Ingresos Operacionales.....	78
12.3.2 Costos de Operación.....	79
12.3.3 Gastos Administrativos.....	80
12.3.4 Depreciaciones.....	81
12.3.5 Amortización de los activos diferidos	82
12.4 Proyección de los Estados Financieros	83
12.4.1 Estado de resultados.....	83
12.4.2 Balance General	84
12.4.3 Flujo de Caja de Efectivo.....	85
12.5 Horizonte de Evaluación y Valor de Recuperación	86
12.5.1 Horizonte	86
12.5.2 Recuperación.....	86
12.6 Fuentes de Financiación	86
12.7 Flujo de Caja Libre	87
12.7.1 Flujo de Caja Libre del Proyecto.....	87
13.6 Indicadores financieros	88
13 RESTRICCIONES	89
14 CRONOGRAMA PLANTEADO	89
15 IMPLEMENTACIÓN PROYECTO DE GRADO	89
15.1 Constitución de la empresa acorde con los requerimientos estipulados en la Ley 1429 del 2010	90
15.1.1 Gastos constitución de la empresa	92
15.1.2 Resolución de facturación.....	93

15.1.3 Aspectos tributarios.....	93
15.2 Selección y contratación del Recurso Humano requerido para la operación de la empresa	94
15.2.1 Descripción y definición de cargos ajustados	94
15.2.2 Selección del personal.....	98
15.2.3 Contratación del personal	100
15.3 Adecuación en la infraestructura.....	102
15.3.1 Adecuación oficina.....	103
15.3.2 Adecuación bodegas	104
15.3.3 Adecuaciones pendientes	105
15.3.4 Cronograma de adecuaciones ejecutadas	106
15.3.5 Gastos adecuaciones	107
15.4 Desarrollo de la estrategia comercial	108
15.4.1 Producto	108
15.4.2 Precio	109
15.4.3 Promoción	110
15.4.4 Plaza	112
15.5 Desarrollo de los procesos productivos y administrativos	112
15.5.1 JUST MARRIED GROUP SAS	113
15.5.2 ANDRÉS CORTES	117
15.5.3 LED KOLOR SAS.....	120
15.5.4 Negociaciones en proceso.....	122
15.5.5 Facturación.....	123
16. ANÁLISIS FINANCIERO AJUSTADO	124
16.1 Proyección de la demanda	124
16.2 Proyección de ventas	124
16.3 Estado de resultados.....	125
16.4 Flujo de Caja Libre	126
17. CONCLUSIONES	127
BIBLIOGRAFÍA	127
ANEXOS.....	128

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 NÚMERO TOTAL DE EVENTOS POR CIUDAD.....	13
TABLA 2 PORCENTAJE DE EVENTOS POR CIUDAD EN COMPARACIÓN CON EL NÚMERO TOTAL DE EVENTOS EN EL PAÍS	13
TABLA 3. METODOLOGÍA	18
TABLA 4 CÓDIGOS CIU - ACORDES A LA ACTIVIDAD A DESARROLLAR POR LA EMPRESA	20
TABLA 5 FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	22
TABLA 6 : PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE CUENTAN CON LUGAR PARA ALMACENAR.....	26
TABLA 7 : INTERÉS ESPACIOS PARA ALMACENAMIENTO EN CARTAGENA DE INDIAS	27
TABLA 8: PERIODO DE INTERÉS PARA TOMAR EL SERVICIO.....	28
TABLA 9 : INTERÉS DE OBTENER DESCUENTOS POR TOMAR EL SERVICIO POR UN TIEMPO DETERMINADO	28
TABLA 10 : ANÁLISIS DE RESULTADOS	29
TABLA 11: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA POR OCUPACIÓN EN MESES	34
TABLA 12 : LISTADO DE OFERENTES DEL SERVICIO	36
TABLA 13 : DESCRIPCIÓN CUALITATIVA DE LA OFERTA DE BODEGAS EN CARTAGENA DE INDIAS	37
TABLA 14 : PROYECCIÓN PRECIO DE VENTA MENSUAL POR BODEGA.....	43
TABLA 15 : DESCUENTOS.....	44
TABLA 16 : DISTANCIA Y DURACIÓN A LOS PRINCIPALES CENTROS DE EVENTO DESDE EL PROYECTO	45
TABLA 17 : RECURSOS NECESARIOS PARA LA OPERACIÓN	52
TABLA 18 : CAPACIDAD UTILIZADA POR EL NEGOCIO.....	61
TABLA 19. TABLA DE TARIFAS PARA LA INSCRIPCIÓN Y RENOVACIÓN EN EL REGISTRO MERCANTIL	70
TABLA 20. TABLA DE TARIFAS DERECHOS POR REGISTRO DE MATRÍCULA DE ESTABLECIMIENTO PARA EL 2013.	71
TABLA 21. TABLA PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.....	77
TABLA 22. PROYECCIÓN DE VENTAS	78
TABLA 23. RELACIÓN COSTOS OPERACIONALES	79
TABLA 24: RELACIÓN GASTOS ADMINISTRATIVOS	80
TABLA 25. DEPRECIACIONES	81
TABLA 26 GASTOS DE CONSTITUCIÓN.....	82
TABLA 27. AMORTIZACIÓN ACTIVOS DIFERIDOS.....	83
TABLA 28. ESTADO DE RESULTADOS.....	83
TABLA 29. BALANCE GENERAL.....	84
TABLA 30 FLUJO DE CAJA DE EFECTIVO	85
TABLA 31. RECUPERACIÓN	86
TABLA 32. FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	86
TABLA 33. FLUJO DE CAJA LIBRE DEL PROYECTO.....	87
TABLA 34 INDICADORES FINANCIEROS	88
TABLA 35 GASTOS CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	92
TABLA 36 GASTOS ADECUACIONES.....	107
TABLA 37 RELACIÓN CLIENTES POTENCIALES VISITADOS.....	111
TABLA 38 INFORMACIÓN CONTRATO JUST MARRIED GROUP SAS	114
TABLA 39 INFORMACIÓN CONTRATO ANDRÉS CORTES.....	117
TABLA 40 INFORMACIÓN CONTRATO LED KOLORS SAS.....	120

TABLA 41 INFORMACIÓN CONTRATO OPENING COMUNICACIONES SAS	123
TABLA 42 FACTURACIÓN SOLO SOLUCIONES CARTAGENA A 31 DE MARZO	123
TABLA 43 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA SERVICIOS LOGÍSTICOS COMPLEMENTARIOS	124
TABLA 44 PROYECCIÓN VENTA SERVICIOS LOGÍSTICOS COMPLEMENTARIOS	125
TABLA 45 PROYECCIÓN INGRESOS TOTALES	125
TABLA 46 ESTADO DE RESULTADO AJUSTADO	125
TABLA 47 FLUJO DE CAJA LIBRE AJUSTADO	126

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 COMPARATIVO EVENTOS 2012 - 2013.....	14
ILUSTRACIÓN 2 : NÚMERO DE EVENTOS QUE REALIZAN LAS EMPRESAS POR AÑO	25
ILUSTRACIÓN 3 : NÚMERO DE EVENTOS VS GASTO TRANSPORTE	26
ILUSTRACIÓN 4: ESPACIOS EN MTS2 REQUERIDO POR LAS EMPRESAS.....	27
ILUSTRACIÓN 5. NOMBRE Y LOGOTIPO DE LA EMPRESA	42
ILUSTRACIÓN 6 : LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DEL PROYECTO	45
ILUSTRACIÓN 7 MAPA DE PROCESOS SOLO SOLUCIONES CARTAGENA	47
ILUSTRACIÓN 8 : CARACTERIZACIÓN PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	49
ILUSTRACIÓN 9 : CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL	50
ILUSTRACIÓN 10 : CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO	50
ILUSTRACIÓN 11 : CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	51
ILUSTRACIÓN 12 : CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA	51
ILUSTRACIÓN 13 : CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	52
ILUSTRACIÓN 14 FICHA DE CONTROL POR ELEMENTO	55
ILUSTRACIÓN 15 : FORMATO DE CONTROL DE INVENTARIO POR BODEGAS.....	57
ILUSTRACIÓN 16 : PLAN DE COMPRA SOLO SOLUCIONES CARTAGENA AÑO 1	59
ILUSTRACIÓN 17 : PLANO FLUJO DE MATERIALES.....	60
ILUSTRACIÓN 18: MISIÓN SOLO SOLUCIONES CARTAGENA.....	64
ILUSTRACIÓN 19: VISIÓN SOLO SOLUCIONES CARTAGENA.....	64
ILUSTRACIÓN 20. ORGANIGRAMA SOLO SOLUCIONES CARTAGENA	65
ILUSTRACIÓN 21 FLUJO DE CAJA LIBRE	87
ILUSTRACIÓN 22: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	89
ILUSTRACIÓN 23: ORGANIGRAMA SOLO SOLUCIONES CARTAGENA SAS.....	94
ILUSTRACIÓN 24: FOTOGRAFÍA FACHADA	103
ILUSTRACIÓN 25: OFICINAS SOLO SOLUCIONES CARTAGENA SAS	104
ILUSTRACIÓN 26: EXTERIOR ZONA DE BODEGAS	105
ILUSTRACIÓN 27: ADECUACIONES PENDIENTES	106
ILUSTRACIÓN 28: CRONOGRAMA ADECUACIONES OFICINA.....	106
ILUSTRACIÓN 29: CRONOGRAMA ADECUACIONES BODEGAS	106
ILUSTRACIÓN 30: BODEGA NO. 3 JUST MARRIED GROUP SAS	115
ILUSTRACIÓN 31: ESTANTERÍA JUST MARRIED GROUP SAS	116
ILUSTRACIÓN 32: BODEGA NO. 1 ANDRÉS CORTES.....	118
ILUSTRACIÓN 33: BODEGA NO. 2 ANDRÉS CORTES.....	119
ILUSTRACIÓN 34: BODEGA NO. 0 LED KOLORS SAS.....	121

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO 1. CALENDARIO PRELIMINAR DE EVENTOS 2013 – CARTAGENA DE INDIAS.
- ANEXO 2. CALENDARIO DE EVENTOS CENTRO DE CONVENCIONES CARTAGENA DE INDIAS JULIO CESAR TURBAY AYALA
- ANEXO 3 : BASE DE DATOS EMPRESAS QUE REALIZAN EVENTOS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA
- ANEXO 4 : BASE DE DATOS EMPRESAS QUE HACEN EVENTOS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS SUMINISTRADA POR HOTEL HILTON
- ANEXO 5 : MODELO CONTRATO DE TRABAJO A TÉRMINO FIJO
- ANEXO 6 : MODELO CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES
- ANEXO 7 REGISTRO ÚNICO TRIBUTARIO SOLO SOLUCIONES CARTAGENA SAS
- ANEXO 8 CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL DE SOLO SOLUCIONES CARTAGENA SAS
- ANEXO 9 REGISTRO MERCANTIL SOLO SOLUCIONES CARTAGENA SAS
- ANEXO 10 RESOLUCIÓN DE FACTURACIÓN SOLO SOLUCIONES CARTAGENA SAS
- ANEXO 11 DOCUMENTOS LUZMILA ROMERO
- ANEXO 12 CONTRATO Y AFILIACIONES LUZMILA ROMERO - GERENTE OPERATIVO
- ANEXO 13 CONTRATO PRESTACIÓN DE SERVICIOS DSA SAS
- ANEXO 14 PORTAFOLIO SOLO SOLUCIONES CARTAGENA SAS
- ANEXO 15 CONTRATO Y DOCUMENTOS JUST MARRIED GROUP SAS
- ANEXO 16 FORMATO INGRESO DE MATERIALES JUST MARRIED GROUP SAS
- ANEXO 17 REPORTE DE MOVIMIENTO DE MATERIALES JUST MARRIED GROUP SAS
- ANEXO 18 CONTRATO Y DOCUMENTOS ANDRÉS CORTES
- ANEXO 19 CONTRATO Y DOCUMENTOS LED KOLORS SAS
- ANEXO 20 FORMULARIO INGRESO DE MATERIALES LED KOLORS SAS
- ANEXO 21 REPORTE MOVIMIENTO DE MATERIALES LED KOLORS SAS
- ANEXO 22 CONSECUTIVO DE FACTURAS A 31 DE MARZO DE 2014
- ANEXO 23 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES EJECUTADO
- ANEXO 24 ANALISIS FINANCIERO AJUSTADO

1. Título

Plan de negocios para la creación de una empresa de soporte logístico para eventos en la ciudad de Cartagena de Indias.

2. Introducción

Al momento de crear empresa surgen muchas dudas, entre estas si será una empresa viable, si lograra recuperarse la inversión hecha, si los productos lograrán satisfacer las necesidades de los consumidores, etc. Muchas veces estos miedos y dudas alejan la posibilidad de emprender un negocio y afectar positivamente la economía de la región y el país.

Si bien es cierto que el crear una empresa implica un gran riesgo, también es cierto que a luz de un plan de negocios bien estructurado, donde se contemplen claramente cada uno de los pasos para la formalización de la empresa, como las contingencias y recursos necesarios, será posible generar un negocio robusto que pueda resolver cualquier tipo de obstáculo, alejando así el miedo a un posible fracaso o liquidación de la empresa.

Colombia es un país con una riqueza invaluable, no solo con respecto a los recursos de materia prima con los que cuenta dentro de su biodiversidad, sino además por el alto potencial de sus profesionales, quienes además de poseer un espíritu emprendedor y trabajador, poseen una fuerte formación académica haciéndolos altamente demandados por países extranjeros para fortalecer sus compañías con el alto potencial colombiano. Toda esta riqueza debería ser aprovechada y explotada de manera responsable por los colombianos, a través de la creación de empresas nacionales, que generen no sólo la oportunidad de empleo para otros profesionales, sino que además permita que empresas extranjera piensen en la posibilidad de ver a Colombia como un país en el cual invertir y no simplemente como un país al que se puede explotar.

En la actualidad existen varias entidades gubernamentales y privadas que patrocinan y apoyan el fomento del espíritu empresarial en el país, permitiendo que algunos aspectos, entre otros el financiero sea una preocupación menos para los nuevos empresarios; estas empresas no sólo ofrecen apoyo económico sino que además permite que accedan a asesorías técnicas y

capacitaciones que permitan mejorar el plan de negocios inicial. Algunas de las organizaciones con estos servicios están Proexport, Bancoldex y el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Durante el año 2012, Bancoldex desembolsó 1,6 billones en créditos llegando a las 486 de las 1102 mipymes en el país. Cerca del 58% de los recursos se otorgaron en créditos para estas empresas, y más del 34% de los recursos se destinaron a modernización de las empresas. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013)

De acuerdo a la información presentada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en Colombia el 96% de las empresas son mipymes generando el 40% de los salarios. La mayor proporción de empresas se encuentra en Bogotá con el 96,4% de las 23.000 existentes, generando el 70% del empleo de la ciudad y el 76% de todo el país. La manufactura es la actividad principal del 45% de estas mipymes. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013).

Esta reflexión es sencillamente una invitación a los jóvenes emprendedores a que se arriesguen a hacer sus ideas de negocio una realidad, aprovechando los beneficios actuales que el gobierno ofrece para este tipo de iniciativas, y buscando así aportar en el crecimiento del país desde sus diferentes profesiones.

3. Planteamiento del Problema

Cartagena se ha convertido en el epicentro de los más importantes congresos de Colombia y América Latina, esto debido a su ubicación estratégica en el Caribe colombiano, su gran infraestructura y por haberse mantenido al transcurrir de los años como la ciudad más segura de Colombia; factor que la cataloga como uno de los destinos favoritos de organizadores de eventos y turistas. (Cartagena de Indias Convetion & Visitors Bureau).

Lo anterior lo evidencia las últimas estadísticas presentadas por La Asociación Internacional de Congresos y Convenciones – ICCA, donde Cartagena de Indias se ubica como la segunda ciudad del país donde más eventos se llevan a cabo anualmente comparado con otras ciudades principales como lo son Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. (Ver Tabla No. 1)

Tabla 1 Número total de eventos por ciudad

Year	Cartagena	Medellin	Bogota	Barranquilla	Cali
2002	10	0	5	1	1
2003	14	1	5	1	0
2004	17	0	7	0	0
2005	21	4	17	1	5
2006	22	6	22	3	1
2007	21	12	26	1	2
2008	28	7	28	1	1
2009	30	17	34	1	5
2010	33	16	42	1	5
2011	36	17	44	3	4

Fuente: ICCA International Congress and Convention Association

Tabla 2 Porcentaje de eventos por ciudad en comparación con el número total de eventos en el país

Year	Cartagena / Colombia	Medellin / Colombia	Bogota / Colombia	Barranquilla / Colombia	Cali / Colombia
2002	52.6%	0.0%	26.3%	5.3%	5.3%
2003	63.6%	4.5%	22.7%	4.5%	0.0%
2004	70.8%	0.0%	29.2%	0.0%	0.0%
2005	38.2%	7.3%	30.9%	1.8%	9.1%
2006	36.1%	9.8%	36.1%	4.9%	1.6%
2007	30.9%	17.6%	38.2%	1.5%	2.9%
2008	38.4%	9.6%	38.4%	1.4%	1.4%
2009	32.3%	18.3%	36.6%	1.1%	5.4%
2010	31.4%	15.2%	40.0%	1.0%	4.8%
2011	31.9%	15.0%	38.9%	2.7%	3.5%

Fuente: ICCA International Congress and Convention Association

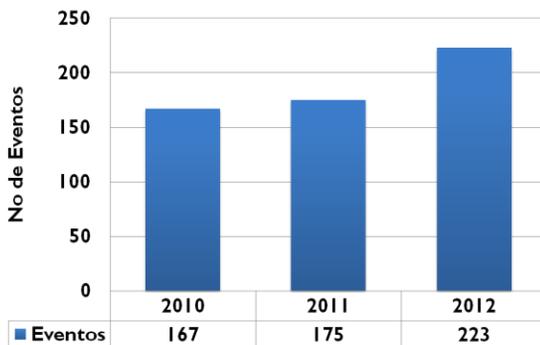
En el año 2011, Cartagena de Indias fue sede del 31,9% (Ver Tabla No. 2) de los eventos realizados en el país, esto debido a que esta cuenta con una completa infraestructura para cubrir grandes, medianos y pequeños eventos, posee tres importantes centros de convenciones dotados con elementos de última tecnología: Centro de Convenciones Cartagena Hilton, Centro de Convenciones Las Américas en Cartagena y Centro de Convenciones Cartagena de Indias. Adicionalmente, cuenta con una amplia oferta hotelera que ofrecen salones para reuniones y eventos en el interior de estos; y zonas únicas dentro de la Ciudad Antigua como lo son las plazas, baluartes y museos lo que permite complacer los requerimientos de cualquier tipo de evento.

Cartagena de Indias es la plaza seleccionada por muchos para realizar eventos sociales, corporativos y asociativos; congresos, convenciones, cursos académicos, activaciones de marca,

lanzamiento de productos, ferias empresariales y bodas son algunos de los eventos que se realizan en los diferentes escenarios de la ciudad en donde prevalece el romanticismo, la historia, las leyendas y la magia que envuelve a todos sus visitantes.

En los últimos años, Cartagena de Indias ha sido sede de importantes eventos internacionales y nacionales, y reconocida por su capacidad para el desarrollo de los mismos. A continuación se muestra la tendencia de crecimiento que se ha evidenciado en cuanto al número de eventos que se realizan en la ciudad, en el 2012 fue escenario para 223 eventos y en el año anterior de 175, mostrando un crecimiento de aproximadamente del 21,5%; cifras que varían de las suministradas por ICCA, esto se debe a que esta Asociación solo incluye en sus estadísticas eventos que tenga como mínimo 50 participantes, que se realicen de forma regular (anual, bianual, etc), es decir que los eventos de una sola vez no se incluyen.

Ilustración 1 Comparativo eventos 2012 - 2013



Fuente: Francisco Vergara, Director Ejecutivo Cartagena de Indias Convention & Visitors Bureau

Lo anterior permite concluir que Cartagena de Indias es una ciudad cuya demanda como sede de grandes eventos ha venido aumentando; lo que genera una expectativa favorable en la demanda de eventos; por lo que las pocas empresas locales organizadoras de eventos, se han visto limitadas para cubrir las altas exigencias de este mercado tan competitivo, motivando que empresas del sector ajenas a la región lleguen a este mercado. Estas empresas ven a Cartagena

como un mercado potencial, al que deben penetrar con productos de calidad y precios competitivos frente a los empresarios locales; sin embargo dentro de las principales restricciones con que se encuentran, están los altos costos de transporte para movilizar desde sus ciudades de origen la infraestructura y mobiliario requerido para cada evento, este factor en muchas ocasiones los deja fuera del mercado perdiendo oportunidades de negocio importantes.

Otra situación que no favorece a estas empresas, es la falta de espacios en la ciudad que cuenten con las características y condiciones adecuadas para almacenar su mercancía y así pensar en reducir costos de transporte y abrir posibilidades de adquirir un mayor volumen de eventos al año. Esto se debe a la característica portuaria de Cartagena, que actualmente solo cuenta con bodegas tipo industrial, las cuales están diseñadas para cargas pesadas y de gran volumen, por lo que sus dimensiones oscilan entre los 1.000 metros cuadrados, haciendo que sus costos de alquiler sean extremadamente altos para empresa organizadoras de eventos.

Es entonces cuando surge el interrogante: ¿Es posible que estas empresas organizadoras de eventos, encuentren una respuesta a sus necesidades, en la adecuación de espacios para el almacenamiento de su infraestructura y mobiliario, con costos asequibles y beneficios adicionales.

4. Justificación del Proyecto

La justificación se dimensiona bajo cuatro aspectos: mercado, académico, social y personal.

Justificación de Mercado

Basado en el análisis realizado en el planteamiento del problema Cartagena de Indias se ha convertido en los últimos años en una de las sedes principales para realizar todo tipo de evento, debido a esta creciente demanda en la ciudad y a la estructura actual con la que se cuenta, las empresas organizadoras de eventos del interior del país han visto allí una oportunidad de negocio importante pero que se ha visto trancada por la dificultad para almacenar su mobiliario y estructura en la ciudad y los altos costos de transporte en los que deben incurrir para transportar sus mercancías de una ciudad a otra. Es de aquí donde surge la idea de negocio y la oportunidad de crear una empresa que brinde soporte logístico a todas estas empresas del interior del país no

solo ayudándolos a reducir sus gastos operacionales sino también brindándole un apoyo para la producción y montaje de los eventos en la ciudad.

Justificación Académica

En este trabajo de grado se espera poner en práctica diferentes herramientas de la Ingeniería Industrial aplicadas a la creación de empresa, como son la investigación de mercado, la planeación estratégica, el análisis financiero, los requerimientos legales, entre otros temas vistos durante el periodo de formación académica en la Pontificia Universidad Javeriana.

Justificación Social

Una de las necesidades más relevantes identificada en Cartagena de Indias es la generación de empleo formal para los oriundos de esta ciudad; ya que a pesar de ser una de las ciudades con menor desempleo del país, según el DANE, el empleo informal es lo que prevalece, vendedores ambulantes en las playas y calles del centro histórico, es el medio de trabajo de un número considerable de cartageneros que ven esta como una manera de sostener a sus familias.

Es por esta razón, que este proyecto de creación de empresa en la ciudad de Cartagena de Indias busca generar empleo de forma directa e indirecta y así brindar una estabilidad económica para algunas familias de esta ciudad.

Justificación Personal

La realización de este proyecto de grado es la perfecta oportunidad para poner en práctica aspectos trascendentales en la vida de todo profesional; su conocimiento técnico y su capacidad de servir y de poner a disposición del otro su conocimiento, permitiendo que las motivaciones iniciales de estudiar ingeniería industrial se confirmen después de cinco años al realizar un trabajo que no solo brinde beneficios al gestor del proyecto, sino también a todos aquellos que están vinculados directa e indirectamente.

5. Objetivo General

Desarrollar el plan de negocios para la creación de una empresa de soporte logístico, para todo tipo de eventos en la ciudad de Cartagena de Indias.

6. Objetivos Específicos

- Constituir una empresa acorde con los requerimientos estipulados en la Ley 1429 del 2010
- Seleccionar y contratar el Recurso Humano requerido para la operación de la empresa
- Ejecutar las adecuaciones en la infraestructura que permitan brindar el servicio a nuestros clientes potenciales
- Desarrollar una estrategia comercial que permita atraer y retener a los primeros clientes
- Desarrollar los procesos operativos y administrativos de la empres

7. Metodología

Tabla 3. Metodología

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS DE LA CARRERA	ASIGNATURA RELACIONADA	RESULTADO ESPERADO
Constituir una empresa acorde con los requerimientos estipulados en la Ley 1429 del 2010	<ul style="list-style-type: none"> Determinar los costos de constitución. Determinar los aspectos tributarios acordes con la actividad de la empresa Verificar disponibilidad del nombre Elaborar el documento de constitución Inscripción ante Cámara de Comercio Solicitar el Número de Identificación Tributaria (NIT) ante la DIAN Registro Matricula Mercantil 	<ul style="list-style-type: none"> Organización y aspectos legales 	<ul style="list-style-type: none"> Constitución y Derecho Laboral Factores Humanos y Productividad 	<ul style="list-style-type: none"> Constitución de la nueva empresa
Seleccionar y contratar el Recurso Humano requerido para la operación de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Determinar el recurso humano requerido Elaborar el manual de funciones de acuerdo con la necesidad de recurso humano que se evidencie Establecer el tipo de contratación que se realizara. Definir la forma de reclutamiento que se empleara para la selección. Realizar preselección de los postulantes Entrevista a los preseleccionados 	<ul style="list-style-type: none"> Manual de funciones Proceso de incorporación 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño Salarial Gerencia del Talento Humano Constitución y Derecho Laboral 	<ul style="list-style-type: none"> Selección y contratación del recurso humano

Fuente: La Autora

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS DE LA CARRERA	ASIGNATURA RELACIONADA	RESULTADO ESPERADO
Ejecutar las adecuaciones en la infraestructura que permitan brindar el servicio a nuestros clientes potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los espacios requeridos por los posibles clientes • Elaborar el diagrama de distribución de planta • Crear un cronograma de actividades de las adecuaciones necesarias • Implementar las buenas practica de almacenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de planta • Cronograma de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos Industriales • Ingeniería de Procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de la infraestructura
Desarrollar una estrategia comercial que permita atraer y retener a los primeros clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los objetivos de venta de la empresa • Definir los recursos y actividades para alcanzar los objetivos propuestos • Desarrollar las actividades de mercadeo establecidas • Evaluar la gestión de mercadeo realizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de penetración del mercado • Comportamiento del consumidor • Mercadeo táctico • Creatividad y marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Logística de Mercados • Proyectos de Mercadeo • Creatividad • Habilidades Emprendedoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Captar clientes para el servicio ofrecido • Fidelización a los clientes
Desarrollar los procesos operativos y administrativos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Definir las operaciones que intervienen en el servicio • Establecer la interacción entre las operaciones • Determinar las herramientas y equipos requeridos para la operación • Definir los sistemas de información que se utilizaran para almacenar la información • Elaborar un informe contable que presente la situación financiera de la empresa • Desarrollar la planificación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de productividad • Indicadores financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos industriales • Ingeniería de procesos • Contabilidad financiera • Administración de sistemas de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos operativos y administrativos de la empresa

Fuente: La Autora

8. Mercado

A lo largo de este capítulo, se hará una descripción detallada de la situación actual del mercado al que va dirigido el producto, identificando el sector económico, la estructura del mercado, las necesidades, hábitos y costumbres del consumidor, y permitiéndonos así segmentar la población y determinar el mercado objetivo.

Paralelamente, se desarrollará la estrategia comercial con la que se esperaría penetrar el mercado, definiendo las cuatro P's para el mismo (Producto, Precio, Promoción y Plaza). Una vez establecidas estos aspectos se tendrá una idea más clara del negocio y servicio a ofrecer.

8.1. Estudio de Mercados

8.1.1. Sector Económico

El sector económico en el que se desarrolla el proyecto involucra todas las actividades relacionadas con el almacenamiento y depósito de implementos y mobiliario para el montaje de eventos en la ciudad de Cartagena.

En la siguiente tabla se muestra el código CIU con su respectiva tarifa ICA para la actividad descrita anteriormente:

Tabla 4 Códigos CIU - Acordes a la Actividad a Desarrollar por la Empresa

Agrupación por tarifa	Código de Actividad CIU a declarar	Descripción Actividad Económica CIU Rev. 3 A.C. Distrito Capital	Tarifa por mil
304	6320	Almacenamiento y depósito	9.66

Fuente: Resolución No. 0219 del 25 de febrero de 2004 "Por medio de la cual se establece la clasificación de actividades económicas para el impuesto de Industria y Comercio en Bogotá D.C."

8.1.2. Estructura del Mercado

El mercado del servicio de bodegaje y almacenamiento en la ciudad de Cartagena se ve regido por una competencia monopolística, ya que existe una cantidad significativa de oferentes

en el mercado sin que exista un control dominante por parte de ninguno de estos en particular, por lo que cada uno determina el precio del servicio con que quiere ingresar al mercado.

Otra característica importante de este tipo de mercado es que presenta una diferencia entre servicios ofrecidos, es decir, los adicionales como vigilancia, servicios y otros dependerán del oferente, de las ventajas y características diferenciadoras que este desee brindar a sus clientes. Es por esto, que la competencia no será por precios sino, por la calidad del servicio, por la accesibilidad, disponibilidad, etc.

8.1.3. Investigación del Mercado

Para el desarrollo de la investigación de mercado se utilizaron tanto fuentes de información primarias como secundarias. La información primaria es la información original que se recoge o recolecta con un fin específico o para un proyecto de investigación concreto. De otro lado, la secundaria se define como toda aquella información que ha sido recopilada para cualquier otro propósito o que ya existe, aquí encontramos a los libros, tesis, revistas, y otros documentos. (Kotler & Lane Keller , 2006)

Basados en la anterior definición podemos decir que las fuentes primarias han sido las encuestas realizadas a empresarios y expertos en el sector y la observación directa realizada por la emprendedora de este proyecto en la ciudad de Cartagena; las secundarias corresponden a la información obtenida de entidades como las Cámaras de Comercio de Bogotá y Cartagena, y entidades especializadas en turismo , como lo son el *Convention Bureau* y el Centro de Convenciones Julio Cesar Turbay de Cartagena de Indias.

8.1.3.1. Ficha técnica de la encuesta

Para definir el tamaño de la muestra a la que se llegaría para hacer la investigación de mercado se decidió hacerla sobre una muestra cota, en donde se hicieron 48 encuestas que representan el 80% de la población, este tipo de investigación se realiza cuando hay difícil acceso, poco presupuesto y poco tiempo para realizarla. (Taylor, 2002) (Ortinau, 2010)

Tabla 5 Ficha técnica de la encuesta

Metodología:	Entrevista personal
Instrumento:	Encuesta escrita de 8 preguntas
Contacto:	Vía telefónica
Lugar:	Ciudad de Bogotá
Entrevistado:	Representante de las empresas que organizan eventos en la ciudad de Cartagena de Indias
Número de encuestas:	48
Número de empresas:	60
Número de entrevista:	43 (71,66 %)

Fuente: La Autora

8.1.3.2. Formato de la encuesta

1. Realiza eventos en la ciudad de Cartagena

- a. Si b. No

Pregunta filtro en donde se quiere determinar si hace parte del mercado al que se dirigirá el servicio y por tanto si existe la posibilidad de ser un cliente en el futuro.

2. Aproximadamente, ¿Cuántos eventos al año realiza en esta ciudad?

2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Cuántos?

Pregunta filtro para determinar los que podrían ser los clientes más interesantes para la empresa y a su vez establecer la frecuencia con que estas empresas hacen eventos en la ciudad de Cartagena.

3. Aproximadamente cuánto gasta usted en transporte cada vez que tiene un evento en Cartagena?

\$1	\$1.5	\$2.	\$2.5	\$3	\$3.5	\$4	\$4.5

Pregunta que busca establecer el gasto anual de transporte de cada una de las empresas y así detectar para cuales de estas es atractivo tomar el servicio ofrecido en este proyecto, ya que le brinda grandes beneficios entre estos disminuir los costos actuales de transporte y disponibilidad de sus equipos, estructuras y mobiliario en la ciudad. Cabe aclarar que estas cifras no incluyen los gastos de personal.

4. Cuenta usted con un lugar para guardar sus equipos en la ciudad en caso de tener más de un trabajo en un viaje?

- a. Si, Cuanto le cuesta por mes? _____
- b. No

Pregunta que busca indagar sobre posible competencia en la ciudad y analizar las alternativas de almacenaje con que cuentan actualmente estas empresas.

5. Consideraría útil para su empresa, contar con una bodega en Cartagena, que le ayude a reducir los costos de transporte anuales?

- a. Si
- b. No

Pregunta que busca medir el interés de las empresas por el servicio que ofrece el proyecto.

6. Cuantos metros cuadrados de bodega podría requerir para almacenar su bodega?

40 mts2	50 mts2	60 mts2	70 mts2	80 mts2	90 mts2	100 mts2

Se busca determinar los espacios de almacenamiento que requieren cada empresa y así determinar si el proyecto está en capacidad de brindar soluciones a estas.

7. Cuantos tiempo requeriría estos espacios?

- a. Días b. Meses c. Años*

Esta pregunta tiene como fin establecer el tiempo en que los posibles clientes estarían interesados en tomar el servicio de almacenaje.

8. Si le ofrecieran un precio por trimestres, semestres o años en cual estaría usted interesado?

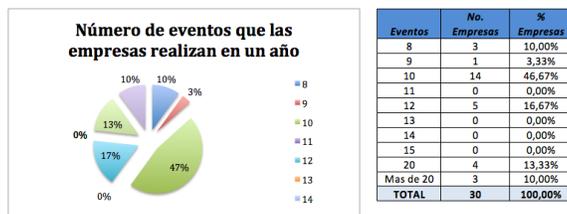
- a. Trimestre*
b. Semestre
c. Año

Esta pregunta busca establecer estrategias de precio que beneficien y atraigan a los clientes más probables del proyecto.

8.1.3.3. Tabulación de las encuestas

El total de empresas a las que se realizó la encuesta fueron 48, en donde se encontró que el 10,42% de la muestra no realiza eventos en Cartagena y el 27,08% realizan pocos eventos, subcontratan los servicios o tienen bodegas propias en la ciudad, por esto la tabulación de las 7 preguntas restantes se harán sobre 30 empresas las cuales todas realizan 8 o más eventos y además tienen el interés de espacios para almacenamiento en la ciudad de Cartagena de Indias. El primer aspecto que se evaluó fue la cantidad de eventos que las empresas realizan en la ciudad de Cartagena, los resultados obtenidos se muestran en la Ilustración No. 2:

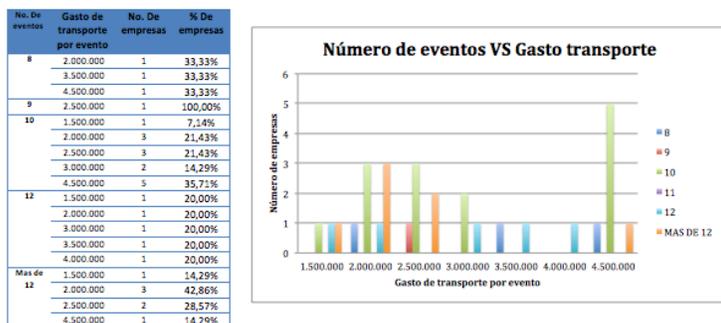
Ilustración 2 : Número de eventos que realizan las empresas por año



Fuente: La Autora

El siguiente aspecto que se evaluó fue el gasto de transporte en que las empresas deben incurrir cada vez que tienen eventos en la Ciudad de Cartagena, para hacer este análisis se relacionó con la pregunta anterior, ya que lo que se deseaba saber es cuánto gastan en transporte dependiendo del número de eventos que se hagan en un año. En la siguiente ilustración se muestra de las empresas que realizan X cantidad de eventos cuantas gastan un millón y medio, dos millones o más.

Ilustración 3 : Número de eventos VS Gasto Transporte



Fuente: La Autora

También se deseaba saber si las empresas actualmente contaban con un espacio donde guardar sus equipos, mobiliario o estructuras en casa de tener más de un evento al mes en la ciudad, para esta pregunta se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 6 : Porcentaje de empresas que cuentan con lugar para almacenar

<i>SI</i>	8	27%
<i>NO</i>	22	73%

Fuente: La Autora

Como se muestra en la tabla anterior el 73% de la población encuestada no cuenta con espacios para almacenar y aunque el 27% restante cuenta con algún tipo de espacio en la entrevista manifestaron no estar contentos con estos, al indagar también mencionaron que en estos lugares no tienen ningún tipo de vigilancia ni de seguridad y que en repetidas ocasiones han perdido los materiales que allí dejan.

En la siguiente pregunta en donde se buscaba conocer el interés del encuestado de contar con espacios para almacenar sus elementos y con esto reducir los gastos anuales de transporte se obtuvo que el 100% de los entrevistados les interesa esta oferta.

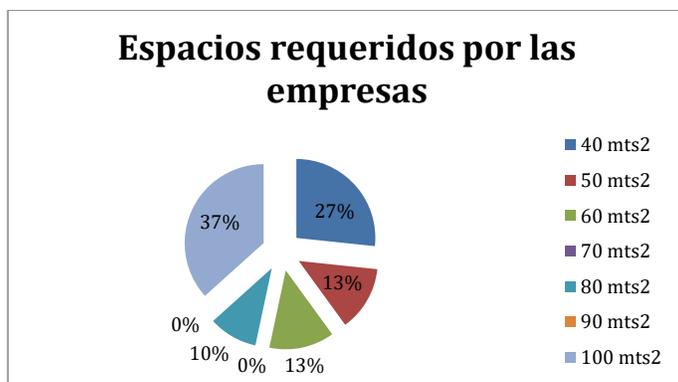
Tabla 7 : Interés espacios para almacenamiento en Cartagena de Indias

<i>SI</i>	30	100%
<i>NO</i>	0	0%

Fuente: La Autora

Para conocer los espacios requeridos actualmente por los clientes más probables para almacenar sus elementos en Cartagena de Indias, se les pregunto acerca del espacio que requerirían en esta ciudad para guardar su mobiliario y estructuras, las respuestas obtenidos se muestran en la siguiente ilustración:

Ilustración 4: Espacios en mts2 requerido por las empresas



Fuente: La Autora

De esto se pudo concluir que al contar con bodegas de 50 mts2 se podía atender a aproximadamente un 40% de la población encuestada pero si se quisiera llegar a un porcentaje mayor sería necesario plantear descuentos para los que requieran tomar 2 bodegas del tamaño anteriormente especificado para poder cubrir su especificación.

En la pregunta donde se indagaba acerca del periodo en que tomarían el servicio, se evidencio un mayor interés de tomarlo por meses con un porcentaje del 63% de las personas

encuestadas, es por esto que se determinó que para determinar la capacidad y demanda del proyecto se haría en meses.

Tabla 8: Periodo de interés para tomar el servicio

<i>DIAS</i>	4	13%
<i>MESES</i>	19	63%
<i>AÑOS</i>	7	23%

Fuente: La Autora

Finalmente se quería saber si estarían interesados en contar con precios especiales o descuentos si llegasen a tomar el servicio por un periodo determinado de tiempo, los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 9 : Interés de obtener descuentos por tomar el servicio por un tiempo determinado

<i>TRIMESTRE</i>	17	57%
<i>SEMESTRE</i>	4	13%
<i>AÑO</i>	9	30%

Fuente: La Autora

De estos resultados se puede pensar en ofrecer descuentos si las empresas toman el servicio por un trimestre y así se puede garantizar una mayor ocupación.

8.1.3.4. Análisis de resultados

La tabla que aparece a continuación muestra la recopilación de las principales variables que se indagaron en las encuestas realizadas, estas variables son:

- Número de eventos que las empresas realizan en Cartagena
- Gasto de transporte
- Metros cuadrados requeridos por cada empresa para almacenar estructuras y mobiliario

Esto con el fin de determinar cuáles serían los clientes más probables de este proyecto. Primero se estableció el gasto anual de transporte de cada uno de las empresas, para luego hacer

la diferencia de este monto con el valor que representa tener una bodega en la ciudad de Cartagena, al hacer esta cálculo también se tuvo en cuenta el valor de llevar la mercancía y regresarla. Finalmente, se estableció el ahorro o gasto para cada uno.

Tabla 10 : Análisis de resultados

No.	Eventos al año	Gasto transporte por evento	Mts2 requeridos	Transporte anual	Transporte llevar y traer mercancía	Costo alquiler de las bodegas	Ahorro	Porcentaje de ahorro
1	12	\$ 3.000.000	40	\$ 36.000.000	\$ 3.000.000	\$ 22.272.000	\$ 10.728.000	29,80%
	10	\$ 2.500.000	60	\$ 25.000.000	\$ 2.500.000	\$ 22.272.000	\$ 228.000	0,91%
	10	\$ 2.500.000	50	\$ 25.000.000	\$ 2.500.000	\$ 22.272.000	\$ 228.000	0,91%
	12	\$ 3.500.000	100	\$ 42.000.000	\$ 3.500.000	\$ 44.544.000	\$ (6.044.000)	-14,39%
2	30	\$ 2.500.000	40	\$ 75.000.000	\$ 2.500.000	\$ 22.272.000	\$ 50.228.000	66,97%
	10	\$ 4.500.000	100	\$ 45.000.000	\$ 4.500.000	\$ 44.544.000	\$ (4.044.000)	-8,99%
3	10	\$ 4.500.000	40	\$ 45.000.000	\$ 4.500.000	\$ 22.272.000	\$ 18.228.000	40,51%
	10	\$ 2.000.000	60	\$ 20.000.000	\$ 2.000.000	\$ 22.272.000	\$ (4.272.000)	-21,36%
	10	\$ 2.000.000	100	\$ 20.000.000	\$ 2.000.000	\$ 44.544.000	\$ (26.544.000)	-132,72%
	24	\$ 2.000.000	80	\$ 48.000.000	\$ 2.000.000	\$ 44.544.000	\$ 1.456.000	3,03%
	8	\$ 2.000.000	40	\$ 16.000.000	\$ 2.000.000	\$ 22.272.000	\$ (8.272.000)	-51,70%
	8	\$ 4.500.000	100	\$ 36.000.000	\$ 4.500.000	\$ 44.544.000	\$ (13.044.000)	-36,23%
	10	\$ 4.500.000	100	\$ 45.000.000	\$ 4.500.000	\$ 44.544.000	\$ (4.044.000)	-8,99%
4	12	\$ 4.000.000	50	\$ 48.000.000	\$ 4.000.000	\$ 22.272.000	\$ 21.728.000	45,27%
	10	\$ 4.500.000	100	\$ 45.000.000	\$ 4.500.000	\$ 44.544.000	\$ (4.044.000)	-8,99%
5	20	\$ 2.000.000	60	\$ 40.000.000	\$ 2.000.000	\$ 22.272.000	\$ 15.728.000	39,32%
	10	\$ 1.500.000	40	\$ 15.000.000	\$ 1.500.000	\$ 22.272.000	\$ (8.772.000)	-58,48%
	9	\$ 2.500.000	40	\$ 22.500.000	\$ 2.500.000	\$ 22.272.000	\$ (2.272.000)	-10,10%
	20	\$ 2.000.000	80	\$ 40.000.000	\$ 2.000.000	\$ 44.544.000	\$ (6.544.000)	-16,36%
	8	\$ 3.500.000	100	\$ 28.000.000	\$ 3.500.000	\$ 44.544.000	\$ (20.044.000)	-71,59%
6	10	\$ 3.000.000	50	\$ 30.000.000	\$ 3.000.000	\$ 22.272.000	\$ 4.728.000	15,76%
7	10	\$ 3.000.000	40	\$ 30.000.000	\$ 3.000.000	\$ 22.272.000	\$ 4.728.000	15,76%
	12	\$ 1.500.000	100	\$ 18.000.000	\$ 1.500.000	\$ 44.544.000	\$ (28.044.000)	-155,80%
	12	\$ 2.000.000	50	\$ 24.000.000	\$ 2.000.000	\$ 22.272.000	\$ (272.000)	-1,13%
	10	\$ 2.500.000	100	\$ 25.000.000	\$ 2.500.000	\$ 44.544.000	\$ (22.044.000)	-88,18%
	10	\$ 2.000.000	100	\$ 20.000.000	\$ 2.000.000	\$ 44.544.000	\$ (26.544.000)	-132,72%
	20	\$ 2.500.000	100	\$ 50.000.000	\$ 2.500.000	\$ 44.544.000	\$ 2.956.000	5,91%
8	20	\$ 1.500.000	40	\$ 30.000.000	\$ 1.500.000	\$ 22.272.000	\$ 6.228.000	20,76%
9	40	\$ 4.500.000	80	\$ 180.000.000	\$ 4.500.000	\$ 44.544.000	\$ 130.956.000	72,75%
10	10	\$ 4.500.000	60	\$ 45.000.000	\$ 4.500.000	\$ 22.272.000	\$ 18.228.000	40,51%

Fuente: La autora

De lo anterior, se evidencia que hay posibilidad de conseguir 10 clientes ya que al realizar el ejercicio estas se ahorran más del 15% de lo que actualmente gastan en transporte para movilizar sus estructuras y mobiliario. Las filas que se no encuentran sombreadas son las empresas que con su estructura actual les conviene tomar el servicio de bodegaje que este proyecto ofrece.

8.1.3.5. Conclusión del mercado

A partir del estudio de mercado realizado se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Hay mercado suficiente interesado en el servicio ofrecido en este proyecto.
- Los clientes más probables pueden ser 10 empresas de las entrevistadas ya que tienen interés en el servicio de almacenamiento en la ciudad de Cartagena de Indias y además de esto se ahorrarían por lo menos un 15% de lo que actualmente gastan en transporte para movilizar sus estructuras y mobiliario.
- Se puede empezar el negocio con 2 clientes que tomen bodegas de 50 mts² durante el primer año y 2 clientes que tomen durante 6 meses una bodega de 50 mts y una de 70 mts. Estos basado en que los dos primeros clientes toman las bodegas desde que comienza la operación de la empresa y los otros dos a mediados del primero año.

8.1.4. Consumidor

Al momento de realizarse el estudio del consumidor, se tuvieron en cuenta aspectos básicos como las necesidades, y los hábitos y costumbres que lo caracterizan, y que van a determinar no sólo el consumidor específico al que se dirigirá los servicios, sino además la base a partir de la cual se diseñarán las estrategias comerciales y de fidelización.

Necesidades

Dentro de las principales necesidades que se identificaron en los consumidores del servicio están:

- Disminuir costos de transporte anual por desplazamiento de estructuras y mobiliario a la ciudad de Cartagena de Indias para hacer montajes de eventos.

- Espacios disponibles para almacenar las estructuras y mobiliarios necesarios para el cubrimiento de los eventos en la ciudad de Cartagena de Indias que no excedan los 100 mts² de área, en el caso de tener más de un evento al mes.
- Disminuir el tiempo de reacción ante imprevistos en los eventos que realizan en la ciudad de Cartagena de Indias.
- Ingresar al mercado con precios competitivos y exequibles, en este momento se deben cargar los costos de transporte a los clientes finales.

En términos generales y económicos, todas estas necesidades se traducen en sobre costos para aquellas empresas ajenas a la región, que desean penetrar el mercado con precios competitivos y productos de calidad. Es importante destacar que se habla de sobrecostos explícitamente porque finalmente, los retrasos en tiempo, la fatiga del personal, serán traducidas en sobrecostos para la organización, pero son precisamente estas necesidades de economía de movimientos y reducciones en tiempo de operación lo que se buscará satisfacer con el plan de negocio que se planteará a lo largo de este documento.

Hábitos y Costumbres

Dentro de los principales hábitos y costumbres que caracterizan al consumidor de nuestro servicio, están:

- Las bodegas de almacenamiento de las estructuras y mobiliarios se encuentran localizadas en las ciudades de origen (Bogotá, Medellín...).
- Incurren en gastos de transporte para trasladar lo necesario para el evento de la ciudad de origen hasta Cartagena, el cual debe asumir el cliente final.
- No pueden atender a las necesidades del cliente de forma inmediata en la ciudad de Cartagena, pues no cuentan con los implementos en la misma.
- Deben desplazar al personal de planta a la ciudad de Cartagena para que estos realicen los montajes de los eventos.

Tipos de Consumidor

Dentro de los principales consumidores que se detectaron, están:

1. Empresas dedicadas a la organización de eventos corporativos y sociales, las cuales se encargan del suministro de la decoración y mobiliario del evento.
2. Empresas de publicidad BTL ¹ y de apoyo en la organización de congresos y convenciones.

Cabe anotar que los consumidores mencionados anteriormente se encuentran ubicados en el interior del país y se les prestará el servicio para eventos en la ciudad de Cartagena de Indias.

8.2. Definición del Mercado

Una vez se tiene claridad sobre el tipo de consumidor que se espera llegar, es indispensable limitar la muestra a fin de encontrar un mercado meta que permita explotar al máximo las necesidades presentes, buscando no sólo satisfacer las necesidades del consumidor sino también las de la empresa.

8.2.1. Segmentación del Mercado

Con el fin de definir el mercado específico al que se va a dirigir el servicio, se realizó una segmentación del mercado teniendo en cuenta el tipo de segmentación:

Geográfica: Segmentación por región del país o del mundo, por tamaño del mercado, o por densidad del mercado o clima².

De acuerdo a esto, la segmentación a la cual va dirigida el proyecto son empresas colombianas, ubicadas en el interior del país en ciudades como Bogotá, Medellín o Cali, que actualmente realicen el cubrimiento de eventos en la ciudad de Cartagena de Indias o que estén interesadas en incursionar en este mercado.

¹ Empresas de publicidad BTL: Publicidad producida y dirigida de forma personalizada, por debajo de la línea del público masivo. Tomado del Libro: Publicidad Publicitaria Eficaz, Carlos Navarro Gutiérrez. Editorial ESIC Editorial. Segunda Edición 2007, Madrid.

² Con base a la información Tomado del libro: Marketing de LAMB, capítulo 7: La Segmentación de Mercados y Los Mercados Meta.

8.2.2. Población

De acuerdo a la base de datos suministrada por Patricia Hoyos, Asistente de Mercadeo y Ventas del Centro de Convenciones Julio Cesar Turbay de la ciudad de Cartagena y cruzando esta información con la base de datos de empresas que hacen montajes de eventos en el Hotel Hilton Cartagena y Las Américas Resorts, estos considerados como se mencionó anteriormente como los sitios donde se albergan el mayor número de eventos de la ciudad de Cartagena de Indias, se obtuvo que el número total de empresas con sede principal en el interior del país, de ciudades como Cali, Medellín y Bogotá, que realizan eventos en la ciudad es de 60. (Ver anexo No. 3 y 4).

8.2.3 Mercado Potencial

A partir de la información recopilada en las encuestas realizadas a empresas ubicadas en el interior del país que realizan eventos en la ciudad de Cartagena, se obtuvieron 30 empresas que tienen la necesidad de almacenar ya sean sus estructuras o mobiliario en esta ciudad para disminuir los costos de transporte anuales y llegar a ser más competitivos en el mercado. De allí que se concluya que el mercado potencial es el 50% de la población.

8.2.4 Mercado Disponible

Al realizar la diferencia entre el gasto de transporte anual y el costo de tomar una de las bodegas que se ofrecen en este proyecto teniendo en cuenta el número de metros cuadrados que requiere cada empresa para almacenar su mercancía, se estableció que el mercado disponible serán aquellas empresas que necesitan el servicio de almacenamiento en la ciudad de Cartagena, y además de esto se ahorran por lo menos el 10% de los costos de transporte anual. Partiendo de lo anterior, el mercado real o disponible serán 10 empresas, aproximadamente el 33.33% del mercado potencial.

8.2.5 Mercado Meta

El mercado meta o grupo objetivo al que la empresa desea dirigir todas sus esfuerzos y acciones mercadológicas serán 5 empresas que tengan la necesidad de almacenar su mercancía en la ciudad de Cartagena de Indias y además sea conveniente para estas reducir sus costos de transporte en por lo menos un 10%.

8.3 Determinación de la Demanda del Proyecto

En este capítulo se busca definir la demanda del proyecto la cual está determinada por el número de meses que las empresas organizadoras de eventos en Cartagena de Indias tomaran el servicio de almacenamiento durante los primeros cinco años del proyecto.

8.3.3 Proyección de la Demanda del proyecto

De acuerdo a la definición de mercado meta, se tiene la siguiente proyección de la demanda bajo un escenario conservador, la cual se encuentra definida por la ocupación en meses de cada una de las bodegas disponibles para los primeros cinco años del proyecto:

Tabla 11: Proyección de la demanda por ocupación en meses

PROYECCION DE DEMANDA					
BODEGA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bodega 1 (Espacio disponible: 50 Mts2)	12	12	12	12	12
Bodega 2 (Espacio disponible: 50 Mts2)	12	12	12	12	12
Bodega 3 (Espacio disponible: 50 Mts2)	9	12	12	12	12
Bodega 4 (Espacio disponible: 50 Mts2)	3	6	9	9	9
Bodega 5 (Espacio disponible: 70 Mts2)	6	12	12	12	12
CAPACIDAD UTILIZADA	42	54	57	57	57

Fuente: La autora

8.4 Análisis de la Oferta

El principal objetivo que se busca alcanzar por medio de este capítulo es definir las condiciones y la cantidad de oferentes del servicio ofrecido que existen en el mercado actualmente. La oferta del servicio está sujeta a una serie de elementos como lo son el precio, disponibilidad, accesibilidad, entre otros, por lo que la metodología utilizada para realizar este análisis tuvo en cuenta todos estos factores como parámetros de investigación.

En este capítulo, resulta igualmente necesario conocer los factores cualitativos que influyen en la oferta, con el fin de conocer lo mejor posible a los competidores y a partir de esto fijar las estrategias de mercadeo, penetración y posicionamiento en el mercado.

8.4.3 Listado de Oferentes del Servicio

Para analizar la oferta en el mercado primero se definió como competencia todas aquellas entidades o personas naturales que alquilen o arrienden espacios para almacenar cualquier tipo de mercancía. Basados en esto, se define que los principales oferentes del servicio de almacenamiento en Cartagena de Indias son las inmobiliarias ubicadas en la ciudad, sin embargo, existen otras opciones como lo es alquilar las bodegas directamente con los propietarios o las zonas especializadas en almacenamiento a nivel industrial como lo es PARQUIAMERICA.

A continuación se muestra la lista de oferentes de bodegas o servicio de almacenamiento en la ciudad de Cartagena de Indias con su respectiva dirección y número telefónico de contacto:

Tabla 12 : Listado de oferentes del servicio

OFERENTE	TELEFONOS	DIRECCIÓN
ARENAS S.A	(5)6550700 – (5) 6550700	Cra. 58 No. 75 – 78
BOZZIMBETT LTDA.	(5) 6645873 – (5) 6645873	Centro, Conjunto Residencial Santo Domingo Local 101 B
PARQUIAMERICA - Parque Industrial TLC de las Américas S.A.	(5) 668 7447 - (5) 668 5346	Zona industrial de Mamonal Km. 6
PARTNERS	(1) 755 1942	Calle 6 A No. 3 – 1
VIVAREAL PORTAL INMOBILIARIO		www.vivareal.com.co

Fuente: La autora

8.4.4 Características Cualitativas de los Productos de la Competencia

Tabla 13 : Descripción cualitativa de la oferta de bodegas en Cartagena de Indias

Oferente	Fotografía	Ubicación	Estrato	Área	Valor arriendo	Valor m ²	Valor admón.	Otras características
Inmobiliaria Arenas		Barrio Bosque	4	317	7.400.000	23.344	1.250.000	Para estrenar/ cuenta con mezzanine para oficinas / amplia vitrina/ zona de parqueo
Directamente con propietario Omar Siluan		Barrio Ternera Centro comercial e industrial Ternera	4	726	6.550.000	9.022		Completamente nueva en conjunto cerrado de locales y bodegas industriales con portería y vigilancia privada las 24 horas.
Directamente contacto 3145661049		Barrio Chambacu	4	160	1.600.000	10.000		Área de estacionamiento, cerca al centro amurallado
Bozzimbett LTDA	NO DISPONIBLE	Barrio Bosque	3	400	6.000.000	15.000		Luz 220 voltios, capacidad de 3 toneladas por m2 y altura de 9 mts

PARQUIAMÉRICA		Sector Portuario Mamonal	1.155	17.325.000	15.000		Se debe alquilar por mínimo 36 meses. Zona de parqueo. Vigilancia general, portería, altura de 10 mt.	
Viva real portal inmobiliario		BLOC PORT A Mamonal, Sector Bellavista.	4	1.543	24.842.300	16.100	3.240.300	Altura de 12 m / Puertas enrollables/ 2 muelles de carga con rampa niveladora eléctrica
Viva real portal inmobiliario		Zona franca La Candelaria	3	2.690	47.600.000	17.695		Bodegas nuevas / Áreas flexibles sin columnas intermedias para facilidad de ampliación / Altura libre interior de 12,75 m/ Amplias zona de cargue y descague
Viva real portal inmobiliario		El Bosque	3	700	8.500.000	12.142		6 oficinas / Excelente distribución / Puerta de acceso para tractomulas / Cerca de vía principal
Inmobiliaria Partners		Torices	3	488	8.500.000	17.418		Bodega para estrenar / Primer planta consta de área de bodega de 287mts ² entrada vehicular con baño exclusivo, oficina, baño, cocineta y escaleras de acceso a segunda planta. La segunda planta consta de oficina, baño y escaleras de acceso a la tercera planta.

Inmoiliaria Partners



El Bosque

4

1.200

21.600.000

18.000

Circuito cerrado de seguridad / Servicio de vigilancia 24 horas / servicio de recepción, descargue, transbordo, administración de inventario / Techo en fibra de vidrio con recubrimiento de PVC para control de temperaturas altas / Muelle de descargue / Patio de ingreso / Buena iluminación.

Fuente: La Autora.

8.4.5 Situación Actual oferta

Actualmente, como se evidencia en el punto anterior, Cartagena de Indias cuenta con una amplia oferta de bodegas para almacenar todo tipo de mercancía. Las inmobiliarias son los principales oferentes de este servicio, sin embargo, han surgido nuevas alternativas como lo son las zonas especializadas en el tema como es el Parque Industrial TLC de Las Américas, que ofrecen otros beneficios a los usuarios a parte del espacio para almacenar. A pesar de esta amplia oferta, las características de estas no son aptas para el tipo de cliente al que va dirigido nuestro servicio, primero por la ubicación de las mismas que se encuentran en las zonas industriales de la ciudad como Mamonal, El Bosque y Ternera. Segundo, el espacio para almacenaje es muy grande, la gran mayoría superan los 1.000 m² y esto las hace costosas y fuera del alcance de nuestro mercado objetivo. Además de esto, los precios que aparecen en la Tabla No.13 no incluyen en el valor del canon de arrendamiento otros gastos que deben considerar los tomadores de estos espacios como lo son servicios públicos, vigilancia, mantenimiento, trabajadores y demás.

Es por esta razón, que el proyecto es atractivo para las empresas organizadores de eventos que se ubican en el interior del país, ya que además de prestarles un lugar para almacenamiento de sus mercancías según sus necesidades también contarán con unos valores agregados incluidos en el precio del servicio como son vigilancia monitoreada 24 horas, servicios públicos, seguro contra todo riesgo, y todos los otros servicios que ya fueron mencionados; siendo este el principal factor diferencial frente a la competencia.

8.5 Estrategia Comercial

La estrategia comercial o mezcla de marketing se refiere a una combinación única de estrategias de producto, plaza, promoción y fijación de precios diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta (Lamb, 2011).

Es precisamente esto lo que se quiere lograr en este capítulo, establecer cada uno de estos componentes de la mezcla con el fin de obtener resultados óptimos para el proyecto,

para lograrlo estas deben ser diseñadas con detenimiento y enfocadas a satisfacer las necesidades y deseos del mercado meta.

La mezcla de marketing comienza con el producto, ya que es difícil diseñar las estrategias de distribución, promoción y precio sin haber definido previamente el producto que se va a vender. En esta se detectaran las características y beneficios del producto, además de crear la imagen, nombre de la marca y otros factores que añaden valor al cliente.

En La estrategia de plaza, o también conocida como estrategia de distribución, permite definir donde se colocará el producto de manera que este a a disposición del cliente en el momento y el lugar que lo necesite. La meta es asegurar que los productos lleguen en perfectas condiciones de uso a los lugares asignados siempre que se necesiten.

La tercera estrategia a fijar será la promoción, donde se tienen en cuenta los siguientes aspectos publicidad, relaciones públicas, promoción de venta y venta personal. El principal objetivo que se quiere alcanzar es lograr intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta, informando, educando, convenciendo y recordándoles los beneficios del producto.

Finalmente, se fijará la estrategia de precio, la cual se considera una de las más importante y al mismo tiempo flexible de la mezcla, esto se debe a que el precio es la principal arma competitiva de una organización, y se podrá jugar con él para mejorar los ingresos totales dependiendo del comportamiento de la demanda del producto.

8.5.3 Producto

Con el propósito de darle respaldo al negocio, se definió el nombre y logo que representará e identificará a la empresa dentro del mercado y a partir de los cual se propone generar recordación de la marca en los clientes.

El logotipo junto con su nombre, son la firma de una empresa y a partir de estos, buscamos representar el sentido de la compañía, el cual es brindar soporte logístico en la ciudad de Cartagena a todo nivel, y crear la recordación de que con SOLO SOLUCIONES

CARTAGENA, únicamente se encuentran respuestas a las dificultades de manera flexible y rentable.

Ilustración 5. Nombre y Logotipo de la Empresa



Fuente: Andrés Felipe Rodríguez González³

Una vez realizado el estudio de mercados se evidencio una necesidad en común entre todas las empresas del interior del país que organizan eventos en la ciudad de Cartagena, esta se relaciona con la disponibilidad de espacios para el almacenamiento de sus estructuras y/o mobiliarios, lo que buscan estas empresas primero es reducir sus costos de transporte, al tiempo que disponen de sus productos en el momento que lo requieran, es decir, disminuir su tiempo de respuesta ante cualquier solicitud del cliente, adicionalmente, si estas empresas cuentan con bodegas en la ciudad y se evitan el transporte de una ciudad a otra no solo disminuirán los precios que ellos le puedan ofrecer a sus cliente sino que también el riesgo de roturas y daños en sus elementos se reduce.

Para atender esta necesidad se habilitaran 4 bodegas de 50 mts² y 1 bodega de 70 mts², con lo que se cuenta de un espacio total para almacenamiento de 270 mt²; la altura promedio de estas bodegas oscila entre los 5,1 mts en la parte más alta y en la parte más baja de 3,3 mts. En este espacio, los clientes no sólo podrán realizar el acopio de sus implementos sino también el mantenimiento y/o reparación de los mismos, sin tener que incurrir en costos adicionales por transporte o mano de obra de terceros. Cada bodega cuenta con entrada independiente y vigilancia monitoreada 24 horas del día, zona de

³ Diseñador gráfico de la ciudad de Bogotá

parqueo, zona de cargue y descargue de mercancías y seguro contra todo riesgo. Adicionalmente se incluye los servicios de energía eléctrica, acueducto y alcantarillado.

Otra de las ventajas que brinda este proyecto es que las bodegas podrán ser alquiladas por días o meses, de acuerdo a las necesidades del cliente, lo que le da una flexibilidad en los periodos que desea tomar los servicios dado el caso en que el nivel de trabajo sea mayor en unos periodos del año.

8.5.4 Precio

De acuerdo con el estudio de mercados realizado, el valor que los clientes pueden y les conviene pagar y verificando los costos de producción y gastos administrativos se estableció que el precio por metro cuadrado será de \$32.000, los cuales incluyen todo el servicio anteriormente descrito.

A partir de lo anterior, se fijaron los precios para las diferentes bodegas en el año 1 y para los años siguientes se consideró un incremento del 3%, el cual es el valor que se espera de la inflación según el Banco de la Republica. (Ver tabla No. 14)

Tabla 14 : Proyección precio de venta mensual por bodega

PROYECCIÓN DE PRECIOS					
BODEGA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
50 Mts ²	1.600.000	1.648.000	1.697.440	1.748.363	1.800.814
70 Mts ²	2.200.000	2.266.000	2.333.980	2.403.999	2.476.119

Fuente: La Autora

Adicionalmente, se fijaron descuentos en el caso de que el cliente requiera un área mayor a la que el proyecto pueda cubrir, es decir, que debe tomar más de una bodega. Estos se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla 15 : Descuentos

Metros cuadrados requeridos	Valor Metro Cuadrado Mensual	Valor Mensual Total	Descuento
50 mts²	\$32.000	\$1.600.000	0%
100 mts²	\$28.800	\$2.880.000	10%
150 mts²	\$27.200	\$4.080.000	15%

Fuente: La Autora

8.5.5 Promoción y Publicidad

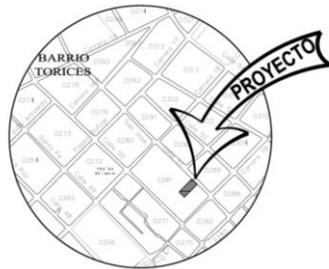
El propósito fundamental es aumentar las ventas y mejorar la posición en el mercado en pocas palabras hacer las cosas mejor con respecto a la competencia. Para lograrlo, se diseñó la siguiente estrategia de promoción y publicidad para SOLO SOLUCIONES CARTAGENA:

- **VENTA PERSONAL:** El contacto con los clientes más probables se hará por medio de visitas programadas mensualmente, donde se le mostrará un pequeño catálogo de los servicios que se ofrecen destacando las ventajas del proyecto. Con esta visita también se busca conocer un poco más acerca de las necesidades del cliente, sus requerimientos y posibilidades e interés en tomar el servicio.
- **ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN:** A partir de esta estrategia se busca fidelizar a los clientes esto se logrará realizando encuestas de satisfacción para establecer parámetros de mejora continua. Además de esto, se le brindará un apoyo en todas sus operaciones en la ciudad de Cartagena para que encuentren en SOLO SOLUCIONES un aliado para todos sus negocios.

8.5.6 Distribución – Plaza

El proyecto está ubicado en la ciudad de Cartagena de Indias en el Barrio Rodríguez Torices en la Calle 51 No. 18 – 116 cerca de la Avenida Paseo de Bolívar.

Ilustración 6 : Localización geográfica del proyecto



Fuente: Alberto Farah Chadid

Esta estrategia no solo quiere satisfacer las necesidades de los clientes, sino que también busca darle una ventaja competitiva al estar ubicados a 5 minutos del Centro Histórico y muy cerca de los principales centros de eventos de la ciudad, ya que los traslados dentro de la ciudad son menores y por ende los costos de transporte. (Ver tabla No. 10)

Tabla 16 : Distancia y duración a los principales centros de evento desde el proyecto

Destino	Barrio	Distancia	Tiempo
Centro de Convenciones Julio Ayala	Getsemaní	4,5 km	13 minutos
Hotel y Centro de Convenciones Hilton Cartagena	Laguito	7,3 km	23 minutos
Hotel Las Américas y Centro de convenciones	Boquilla	4,6 km	12 minutos
Aeropuerto Rafael Núñez	Crespo	2,8 km	11 minutos

Fuente: La Autora

9 Proceso Productivo

9.1 Proceso de Servicio

El proceso del servicio inicia al recibir una llamada por parte del cliente solicitando el alquiler de una de las bodegas, en ese momento se le hacen unas preguntas para indagar acerca de los servicios que desea tomar y por cuanto tiempo lo requiere. A partir de la información suministrada se verifica la disponibilidad del espacio y de ser posible se asigna la bodega a la empresa y se actualiza el calendario con la fecha de entrada y salida de este cliente. El calendario de que se habla es el programador de las actividades programadas para cada día, entradas y salida de materiales de las diferentes bodegas. Una vez confirmada la disponibilidad, se genera la factura y se envía al cliente para que este haga el pago de los servicios solicitados. Al realizar el pago, el auxiliar administrativo enviara al correo del cliente un formato donde se debe especificar los artículos con las respectivas cantidades que se recibirán el día que ingresarán a las bodegas. Este documento el cliente debe devolverlo diligenciado días antes de recibir la mercancía, esta se puede enviar cuando el cliente despeche la mercancía de su bodega para garantizar que lo recibido corresponderá a lo enviado por él.

Para el día que está programada la entrega el supervisor debe inspeccionar las condiciones en las que se encuentra la bodega asignada, es decir, que está se encuentre aseada y que todas las tomas eléctricas y los bombillos estén funcionando adecuadamente, en caso de no ser así este debe realizar las correcciones del caso antes de que el cliente tome el espacio asignado. Además de esto, el auxiliar administrativo debe entregar al supervisor de almacenamiento el formato que envió el cliente con los artículos y cantidades de los elementos que serán ingresados, para que este al momento del desembarque haga la respectiva verificación.

La recepción de la mercancía es el primer proceso de almacenamiento, como se mencionó anteriormente se debe verificar con la relación de elementos que previamente los clientes han enviado, luego se descarga y acomoda en la bodega pertinente, finalmente se envía al cliente una notificación de recibido de la mercancía al email con la relación final recibida y con las anotaciones pertinentes si hubo algún tipo de daño, rotura o faltante.

Algo similar sucede al retirar la mercancía de las bodegas, el supervisor de almacenamiento, selecciona los artículos que han sido autorizados por el cliente para ser retirados, los alista, hace un inventario y lo cargan en el camión o vehículo que transportara la mercancía, los elementos se entregan contados y con las anotaciones en caso de que alguno vaya en mal estado, la persona que recibe la mercancía debe firmar un recibido y conformidad de lo entregado.

9.1.1 Diagrama de procesos

Ilustración 7 Mapa de procesos Solo Soluciones Cartagena



Fuente: La Autora

9.1.1.1 Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos son aquellos, que en consecución de un plan, buscan lograr las principales metas y políticas de la organización. Todo esto con una sucesión lógica de acciones a seguir.

SOLO SOLUCIONES CARTAGENA, solo posee un proceso estratégico, que se llamara **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**, el cual incluye la definición de precios, descuentos, promociones y formas de pagos; además de verificar los procesos, cumplimientos de metas propuestas y analizar las encuestas de satisfacción de clientes con el fin de mejorar el proceso de almacenamiento.

9.1.1.2 Procesos operativos

Los procesos operativos o misionales, son la razón de ser de la empresa y los que se encargan de cumplir el objetivo para el cual la empresa fue creada. Para el proyecto se identificaron dos procesos operativos:

- **Gestión Comercial:** Es el proceso encargado de la promoción y venta del servicio de almacenamiento, además de crear estrategias comerciales que atraigan clientes y logren la fidelización de estos.
- **Almacenamiento:** Proceso que se encarga de la recepción de los elementos, distribuye a las bodegas asignadas, lleva el control de inventarios y de entradas y salidas de las mercancías de las bodegas. También tiene a su cargo la documentación que hace referencia al movimiento de inventarios.

9.1.1.3 Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo son aquellos que dan soporte y proveen los medios necesarios para que se puedan llevar a cabo los demás procesos, tanto los estratégicos, como los misionales. Para SOLO SOLUCIONES CARTAGENA, los procesos de apoyo son:

- **Gestión administrativa:** Son los encargados del mantenimiento de la infraestructura, selección y contratación de personal, controlar y dirigir al personal de vigilancia, compra de utensilios de aseo y papelería, y otras actividades administrativas
- **Gestión Financiera:** Este proceso tiene a su cargo la facturación y el seguimiento del cobro de las mismas, además de esto, lleva la contabilidad de la empresa y se emiten informes de ventas y gastos mensuales a través de los estados financieros.
- **Gestión de calidad:** Proceso que se encarga de asegurar las condiciones de almacenamiento, que la infraestructura cumpla con las características mínimas pactadas con el cliente, verifica el estado de los elementos que entran y salen de las bodegas. Además, lleva el control de registro, control de documentos, y otras actividades que garanticen la adecuada prestación del servicio de almacenamiento.

9.1.2 Caracterización de procesos

Ilustración 8 : Caracterización proceso de direccionamiento estratégico

PROVEEDOR	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		VERSIÓN:	V001
	NOMBRE DEL PROCESO	Direccionamiento estratégico	FECHA DE CREACIÓN:	20/08/2013
OBJETIVO DEL PROCESO	Análisis, diseñar y ejecutar planes encaminados al cumplimiento de las metas.	FECHA DE MODIFICACIÓN:		
ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	PÁGINA:	1 DE 1
CLIENTE				
Cientes/ Proveedores/ Competencia	Estado actual del mercado	Revisión del direccionamiento estratégico planteado (Misión, Visión, indicadores, metas y estrategias)	Direccionamiento estratégico	Todos los procesos
Almacenamiento	Requerimientos, necesidades, mejora continua de la organización	Análisis necesidades y comportamiento del mercado y de los procesos.	Reporte de ejecución procesos	Todos los procesos
Gestión comercial	Informe de gestión de clientes	Velar y verificar el cumplimiento de las metas, procedimientos e instructivos establecidos	Solicitud de recursos	Gestión administrativa
Todos los procesos	Reporte de los procesos	Definir mejoras a aplicar en cada proceso	Indicadores	Todos los procesos
Gestión administrativa	Recursos		Estrategias de mejora continua	Todos los procesos

Fuente: La Autora

Ilustración 9 : Caracterización del proceso de gestión comercial

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		VERSIÓN:	V001
		NOMBRE DEL PROCESO	Gestión comercial	FECHA DE CREACIÓN:	20/08/2013
		OBJETIVO DEL PROCESO	Crear e implementar estrategias que permitan posicionamiento en el mercado, identificando clientes potenciales y fidelizando a los actuales	FECHA DE MODIFICACIÓN:	
				PÁGINA:	1 DE 1
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE	
Direccionamiento estratégico	Direccionamiento estratégico	Programación de visitas comerciales	Informe gestión de clientes	Gestión administrativa	
	Reporte de ejecución de los procesos	Definir el presupuesto y políticas comerciales			
	Estrategias de mejora continua	Realizar las visitas programadas, aplicar estrategias definidas, identificar tendencias del mercado, recepción y solución a requerimiento de clientes.	Solicitud de recursos	Gestión administrativa	
	Indicadores				
Gestión administrativa	Recursos disponibles		Propuestas comerciales	Cliente	
Gestión financiera	Lista de precios	Realizar seguimiento de los servicios solicitados por el cliente			
	Metas de ventas		Informe gestión de clientes	Direccionamiento estratégico	
Cliente	Necesidades y requerimientos	Seguimiento a la gestión de clientes			
Gestión de calidad	Medición de servicios prestados	Tomar acciones correctivas en la parte comercial	Reporte de proceso		

Fuente: La Autora

Ilustración 10 : Caracterización del proceso de almacenamiento

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		VERSIÓN:	V001
		NOMBRE DEL PROCESO	Almacenamiento	FECHA DE CREACIÓN:	20/08/2013
		OBJETIVO DEL PROCESO	Custodiar los bienes y/o elementos, con el fin de prestar un servicio eficaz y eficiente a los clientes	FECHA DE MODIFICACIÓN:	
				PÁGINA:	1 DE 1
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE	
Cliente	Requerimiento de los clientes / Necesidades de espacio y tiempo de	Planeación de almacenamiento	Cronograma de actividades / Relación de materiales que ingresarán a la bodega	Almacenamiento	
Cliente	Inventario de equipos y elementos / Equipos y elementos	Recepción, almacenaje y entrega de bienes	Actas de recibido / Entrega / Registro en el sistema de control de inventarios	Gestión administrativa	
Gestión administrativa	Inventario de equipo y elementos especificando cantidades y estado	Verificación de bienes	Informe consolidado de inventarios / Informe de novedades (Daños y roturas)	Gestión administrativo / Cliente	
Gestión administrativa / Almacenamiento	Necesidades del proceso / Oportunidades de mejora	Tomar de acciones correctivas, preventivas o de mejora	Acciones correctivas / Acciones preventivas y de mejora	Almacenamiento	

Fuente: La Autora

Ilustración 11 : Caracterización del proceso de gestión administrativa

SOLOSOLUCIONES SOPORTE LOGÍSTICO PARA EVENTOS	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			VERSIÓN:	V001
	NOMBRE DEL PROCESO	Gestión Administrativa		FECHA DE CREACIÓN:	20/08/2013
OBJETIVO DEL PROCESO	Asegurar la adecuada gestión de los recursos y la mejora en la competencia del talento humano			FECHA DE MODIFICACIÓN:	
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	PÁGINA:	CLIENTE
Direccionamiento estratégico	Direccionamiento estratégico	Capacitación y formación del personal, inducción	Ordenes de compra	1 DE 1	Proveedor
	Reporte de ejecución de los procesos	Programación de evaluación de desempeño	Lista de precios		Gestión comercial
	Estrategias de mejora continua indicadores	Selección de proveedores Selección, contratar y proporcionar inducción al personal nuevo	Reporte de proceso	Gestión estratégica	
Entes Reguladores	Requerimientos legales	Plan de compras anuales	Recursos disponibles		Todos los procesos
Gestión administrativa	Solicitud de recursos	Definir funciones y perfiles de los trabajadores	Empleado seleccionado y contratado		Organización y entidades seguridad social
Gestión comercial	Base de datos de clientes	Identificar mejoras en el procesos			
Todos los procesos	Requerimiento, perfiles y documentos de trabajadores	Aplicación de sanciones, terminación de contratos, liquidación de personal y pago de nomina y proveedores	Empleado seleccionado y contratado		Organización y entidades seguridad social
Cliente	Requerimiento de los clientes				

Fuente: La Autora

Ilustración 12 : Caracterización del proceso de gestión financiera

SOLOSOLUCIONES SOPORTE LOGÍSTICO PARA EVENTOS	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			VERSIÓN:	V001
	NOMBRE DEL PROCESO	Gestión Financiera		FECHA DE CREACIÓN:	20/08/2013
OBJETIVO DEL PROCESO	Diseñar, ejecutar y controlar el presupuesto anual como elemento esencial de todas las acciones de la organización.			FECHA DE MODIFICACIÓN:	
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	PÁGINA:	CLIENTE
Direccionamiento estratégico	Direccionamiento estratégico	Formular actividades, estrategias e indicadores del proceso	Lista de precios	1 DE 1	Gestión comercial
	Reporte de ejecución de los procesos				
	Estrategias de mejora continua indicadores	Realizar un presupuesto anual	Metas de venta		
Gestión administrativa	Comprobantes de ingresos y egresos	Análisis contable y financiero	Estados contables (Balance general y Estado de Resultados)		Instancias de control / Planeación estratégica
	Salidos en caja y bancos				
	Facturas de ventas	Elaboración de informes periodicos			
	Contratos				
Obligaciones financieras y administrativas	Definir y adoptar acciones correctivas y preventivas sobre el proceso	Informes financieros			

Fuente: La Autora

Ilustración 13 : Caracterización del proceso de gestión de calidad

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		VERSIÓN:	V001
	NOMBRE DEL PROCESO	Gestión de Calidad		FECHA DE CREACIÓN:	20/08/2013
	OBJETIVO DEL PROCESO	Asegurar que se establezcan, implementen, mantengan y mejoren los procesos		FECHA DE MODIFICACIÓN:	
				PÁGINA:	1 DE 1
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE	
Direcccionamiento estrategico	Direcccionamiento estrategico	Planeación de auditorias internas	No conformidades	Responsable de cada proceso	
	Reporte de ejecución de los procesos	Ejecutar las auditorias programadas			
	Estrategias de mejora continua	Levantar oportunidades de mejoras (observaciones o No conformidades) si es necesario	Observaciones y/o oportunidades de mejora		
	Indicadores	Realizar un informe general de las auditorias internas	Informe de auditorias	Planeación estrategica	
	Cronograma de auditoria	Realizar seguimiento de las eficiencia de las acciones toamdas	Solicitudes de cambio	Todos los procesos	
	Deficiencia de algún proceso	Verificar la adecuada aplicabilidad de los cambios realizados			
Todos los procesos	Informe de estado de acciones correctivas y preventivas	Administración de las acciones correctivas y preventivoas	Acciones correctivas atendidas adecuadamente en tiempo y calidad		

Fuente: La Autora

9.1.3 Recurso Necesario

Basados en el tipo de servicio descrito, este proyecto necesitará de los siguientes recursos para alcanzar sus objetivos:

Tabla 17 : Recursos necesarios para la operación

RECURSOS			
HUMANOS	FÍSICOS	SOFTWARE	FINANCIERO
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de la bodegas • Asesor contable • Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Computador • Teléfono • Impresora • Papelería • Escritorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Office 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinero requerido para la operación

Fuente: La Autora

9.1.4 Organización interna de las bodegas

Después de analizar los posibles materiales que se almacenaran de acuerdo a la información suministrada por los clientes más probables; y basados en el mayor aprovechamiento del espacio se procede a la organización interna de las bodegas, para esto se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Pasillos:** Se debe tener en cuenta las dimensiones apropiadas del tipo de mercancía y del equipo a utilizar en esta maniobra. Estas medidas dependerán del tipo de mercancía que almacene cada cliente, aunque el pasillo debe medir 80 cm de ancho para garantizar el tránsito dentro de la bodega y el paso de la zorra que ayudan a transportar la mercancía.
- **Demarcación:** Se debe pintar una franja de 10 cm con pintura amarilla para demarcar pasillos, zonas de almacenamiento y ubicación de los equipos de control de incendios y primeros auxilios.
- **Señalización:** Se colocaran carteles y/o avisos en los sitios de ubicación de los equipos de control de incendios, primeros auxilios y salidas de emergencia.

9.1.5 Técnicas de almacenamiento

Teniendo en cuenta el tipo de mercancía que se podría almacenar en las bodegas se definieron dos posibles técnicas de almacenamiento que se podrían implementar dentro de los espacios con que se cuenta actualmente:

La primera es la utilización de estantería, para esto se debe calcular la capacidad y resistencia según el tipo de estantería con la que se cuente, adicionalmente se debe considerar la altura apropiada a la que esta se debe ubicar basándose en la capacidad de alcance del equipo de manipulación y la altura media de la carga en los entrepaños. Se recomienda que los materiales pesados, voluminosos y tóxicos se deben almacenar en la parte baja, tampoco se deben almacenar materiales, que por sus dimensiones sobresalgan de las estanterías, y en caso de que esto ocurra se debe señalar convenientemente.

La segunda alternativa es el apilamiento ordenado, en donde se debe tener en cuenta la resistencia, estabilidad y facilidad de manipulación de los elementos. Una de las condiciones para que este tipo de almacenamiento se puedan realizar es que todo el material debe cubrirse y protegerse, es decir, debe estar embalado.

Cualquiera de las opciones anteriormente descrita que seleccione el cliente se podrá implementar, por lo que al momento de hacer la solicitud del servicio se preguntara por la técnica de almacenamiento bajo la cual se requiere almacenar su mercancía.

9.1.5.1 Almacenamiento de Materiales

El supervisor de almacenamiento deberá identificar cada ítem dentro de las bodegas con una tarjeta de registro de inventario, donde consten el código asignado para el elemento, nombre, descripción, cantidad, fecha de entrada y de salida si se ha dado el caso. A continuación se muestra la ficha con que se llevara el registro de entradas y salidas por elemento de las bodegas:

Ilustración 14 Ficha de control por elemento



Código de identificación del producto

Código:

Nombre del elemento:

Descripción:

Breve descripción de las características y materiales del producto

Fecha de entrada	Cantidad que ingresa	Observaciones	Responsable	Fecha de salida	Cantidad que sale	Observaciones	Responsable	Unidades en bodega

Unidades que quedan en existencia dentro de la bodega

Fuente: La Autora

Para almacenar los materiales dentro de las bodegas se hacen las siguientes recomendaciones:

- Los materiales se deben depositar en los lugares destinados para tal fin ningún material debe quedar oculto por bultos o pilas de otros materiales.
- Las pilas de materiales no deben entorpecer el paso, ni estovar la visibilidad ni tapar el alumbrado.
- No se deben almacenar materiales que por sus dimensiones sobresalgan de las estanterías, y en caso que esto ocurra se debe señalar convenientemente.
- Se debe cubrir y proteger el material en la caso de almacenar en apilamiento o cuando éste lo requiera.
- Respetar la capacidad de carga de las estanterías y equipos de transporte.

- Para recoger materiales, no se debe trepar por las estanterías, se debe utilizar las escaleras.
- Al apilar los materiales se debe comprobar la estabilidad de los mismos.
- Las pilas de materiales que puedan rodar deben asegurarse mediante cuñas que impida su desplazamiento.
- En caso de un almacenamiento provisional que suponga una obstrucción a la circulación, se debe colocar una advertencia.

9.1.5.2 Orden y limpieza en las bodegas

Se establecen los siguientes parámetros para garantizar el orden y la limpieza dentro de cada una de las bodegas:

- Mantenga los pasillos despejados todo el tiempo. No dejar obstáculos que dificulten la movilidad dentro de las bodegas.
- Para almacenar objetos pequeños disponer de recipientes que, además de facilitar el apilamiento, simplifiquen el manejo de los objetos.
- Nunca dejar desperdicios en el piso de las bodegas.
- En el caso que se derrame algún líquido limpiar inmediatamente.
- No deben haber cables o elementos pequeños tirados en el piso de las bodegas para evitar accidentes.
- Mantenga ordenadas las herramientas utilizar los soportes que se tienen destinados para esto.

9.1.7 Plan de compras

Una cuidadosa planificación de las compras puede resultar en importantes ahorro de costos para la empresa, es por esto que a continuación se especifica el plan de compra para SOLO SOLUCIONES CARTAGENA

Primero, se realizara el presupuesto de materiales, el cual asegurara que la materia prima, es decir, artículos de papelería y aseo requeridos para la operación estén disponibles en las cantidades necesarias y en el momento requerido por el proceso; también aquí se busca estimar el presupuesto de los materiales que debe utilizar SOLO SOLUCIONES para la prestación del servicio en un periodo determinado.

Una vez realizado el presupuesto de materiales se procede a plantear el presupuesto de compras, el cual se refiere exclusivamente a las compras de materia prima para la prestación del servicio, materiales de aseo, papelería y otros, pero todo esto basados en el presupuesto de materiales con el objeto de determinar cuántas unidades de materiales se requiere para prestar el servicio y a partir de esto se seca el presupuesto de compras. El responsable de las compras, en el caso de SOLUCIONES SOLO CARTAGENA, el auxiliar administrativo deberá determinar los volúmenes que deberá solicitar mensualmente a los proveedores, así como los precios, fechas de pago y los demás costos asociados a las compras.

Para iniciar las actividades SOLO SOLUCIONES CARTAGENA plantea el siguiente plan de compras:

Ilustración 16 : Plan de compra SOLO SOLUCIONES CARTAGENA año 1

PLAN DE COMPRAS AÑO 1					
SOLO SOLUCIONES CARTAGENA					
Bien	Unidad	Cantidad	Valor unitario	Valor Total	Periodicidad compra
COMPRA DE MAQUINARIA Y EQUIPO				\$ 579.900	
Escalera portátil	UNIDAD	1	\$ 209.900	\$ 209.900	Anual
Carretilla plegable	UNIDAD	1	\$ 370.000	\$ 370.000	Anual
COMPRA DE MUEBLES Y ENSERES				\$ 560.000	
Escritorio	UNIDAD	1	\$ 400.000	\$ 400.000	Anual
Silla escritorio	UNIDAD	1	\$ 160.000	\$ 160.000	Anual
EQUIPO DE COMPUTACIÓN				\$ 1.600.000	
Computador	UNIDAD	1	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	Anual
MATERIALES Y SUMINISTROS					
DOTACIONES				\$ 403.500	
Dotación personal	UNIDAD	3	134500	\$ 403.500	Anual
PAPELERIA Y UTILES DE ESCRITORIO Y OFICINA				\$ 265.300	
Lapiceros	UNIDAD	48	\$ 800	\$ 38.400	Anual
Resma de papel	UNIDAD	12	\$ 7.900	\$ 94.800	Anual
Paga stick	UNIDAD	4	\$ 2.400	\$ 9.600	Anual
Recarga cartucho impresora	UNIDAD	4	\$ 25.000	\$ 100.000	Anual
Grapa	CAJA	1	\$ 3.400	\$ 3.400	Anual
Sanchos legajador	CAJA	2	\$ 2.500	\$ 5.000	Anual
Clips	CAJA	2	\$ 2.900	\$ 5.800	Anual
Cinta pegante	UNIDAD	2	\$ 1.150	\$ 2.300	Anual
Carpetas	UNIDAD	20	\$ 300	\$ 6.000	Anual
PRODUCTOS DE ASEO Y LIMPIEZA				\$ 169.200	
Detergente	UNIDAD	12	\$ 4.600	\$ 55.200	Anual
Decol	UNIDAD	12	\$ 6.150	\$ 73.800	Anual
Trapeo	UNIDAD	2	\$ 5.200	\$ 10.400	Anual
Escoba	UNIDAD	2	\$ 5.000	\$ 10.000	Anual
Balde	UNIDAD	2	\$ 9.900	\$ 19.800	Anual
MATERIALES ELECTRONICOS				\$ 92.250	
Bombillo ahorrador 20 W 110 130 vol	UNIDAD	15	\$ 6.150	\$ 92.250	Anual
BOTIQUIN				\$ 129.000	
Botiquin	UNIDAD	5	\$ 25.800	\$ 129.000	Anual
TOTAL MATERIALES Y SUMINISTROS				\$ 1.059.250	

Fuente: La Autora

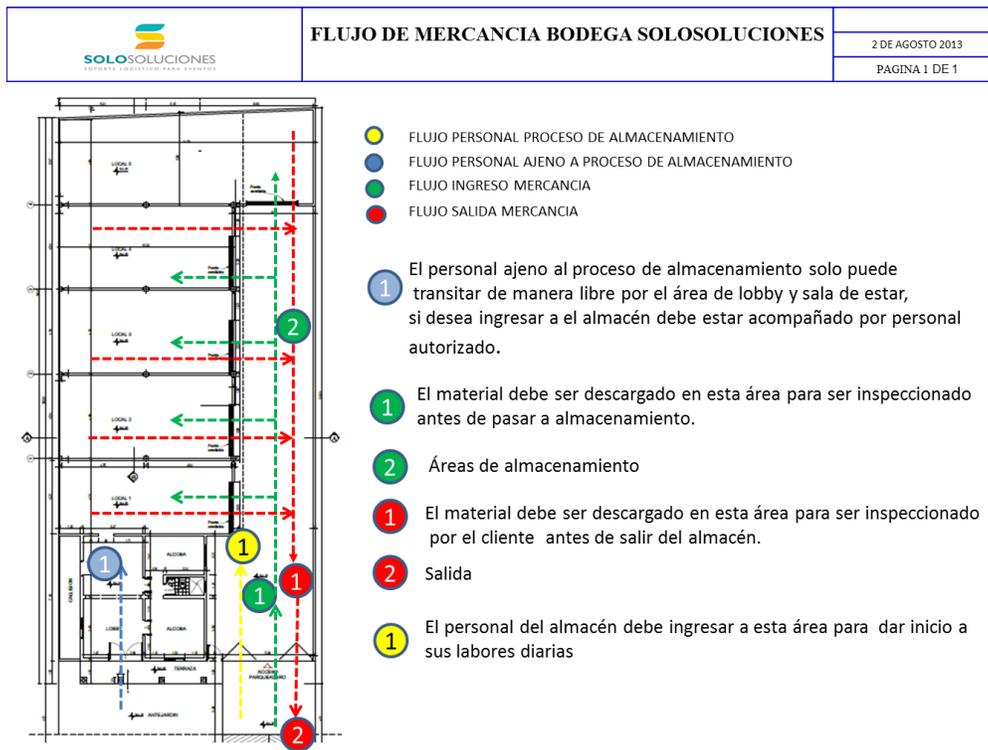
9.1.8 Equipos fijos y móviles

Los equipos fijos y móviles con que contará SOLO SOLUCIONES CARTAGENA, son básicamente todos aquellos que ayudarán a la movilidad y transporte de la mercancía dentro de las bodegas y en los momentos de cargue y descargue de los elementos. Para esto se contarán con una carretilla o carro de mano y una escalera multiuso.

9.1.9 Plano flujo de materiales

En el siguiente plano se muestra el flujo de materiales o movimientos de estos dentro de las bodegas, en este se tienen en cuenta los movimientos desde que el encargado, el supervisor de almacenamiento, ingresa a las instalaciones hasta la entrada y salida de los materiales de cada una. Allí se muestra las diferentes rutas sobre las cuales fluyen los materiales en forma más efectiva.

Ilustración 17 : Plano flujo de materiales



Fuente: La Autora

9.2 Determinación del tamaño o capacidad

9.2.1 Unidad de Medida

La unidad de medida para el servicio prestado está relacionada con el tiempo con que tomarán el servicio de almacenamiento, es por esto que se definen dos unidades: días y meses.

9.2.2 Capacidad del proyecto

La capacidad del proyecto se relaciona con la disponibilidad del servicio de almacenamiento en la ciudad de Cartagena de Indias, teniendo en cuenta lo anterior, la capacidad del proyecto se determina así:

- Cinco bodegas para hacer alquiladas por meses multiplicado por 12 meses que tiene el año, evidencia una capacidad de 60 meses anuales.

9.2.3 Capacidad Utilizada

La capacidad utilizada del proyecto se calcula teniendo en cuenta la relación existente entre la capacidad del proyecto con la proyección de la demanda del servicio de almacenamiento.

Tabla 18 : Capacidad utilizada por el negocio

CAPACIDAD UTILIZADA						
BODEGA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	42	54	57	57	57	
CAPACIDAD DEL PROYECTO	60	60	60	60	60	
CAPACIDAD UTILIZADA	70%	90%	95%	95%	95%	

Fuente: La Autora

10 Gestión y Estructura Organizacional

10.1 Planeación Estratégica

10.1.1 Análisis DOFA

10.1.1.1 Fortalezas

- Se conoce bien el medio, de los eventos en Cartagena.
- Se tienen bien identificadas las necesidades de los clientes potenciales del servicio.
- La ubicación de las instalaciones facilita el arribo a los principales centros de convenciones de la ciudad en un tiempo no mayor a 15 minutos.
- Por las buenas relaciones con el medio de eventos, se puede contar fácilmente con personal experto en cargue y descargue de camiones.
- Se tienen muy buenas relaciones comerciales con los principales hoteles y centros de convenciones de la ciudad de Cartagena.

10.1.1.2 Oportunidades

- Cartagena al ser una ciudad turística por excelencia, es una de las principales plazas del país para realizar congresos, convenciones y eventos.
- Cartagena mantiene anualmente una gran demanda de eventos para empresas nacionales y extranjeras.
- En los últimos 3 años se han realizado más de 160 eventos por año.
- A los realizadores de eventos no les interesa contablemente aumentar su patrimonio, adquiriendo propiedades.
- Los costos de manejo de los eventos, se incluyen en los presupuestos para cargarlos a los clientes.

10.1.1.3 Debilidades

- Se cuenta con recursos económicos propios limitados para la realización del proyecto.

- La competencia es más conocida.
- Se tiene poca experiencia en el mercadeo del servicio.

10.1.1.4 Amenazas

- Los congresos y convenciones de las empresas grandes, por lo general no tienen la misma ciudad sede dos años consecutivos lo que hace que el número total de eventos en la ciudad no sea predecible.
- La ciudad cuenta con bodegas industriales de 1.000 mts² y más, que se emplean para servicio del puerto. Estas bodegas podrían habilitarse para eventos muy grandes.

10.1.1.5 Estrategias FO

- La empresa debe entablar relaciones más cercanas con los realizadores de eventos, a manera de aliados, ya que son ellos los generadores de la demanda de espacio para almacenamiento.
- Se debe enfatizar la oferta del servicio en el beneficio que representa la cercanía a las instalaciones de hoteles y centros de convenciones.
- Para aprovechar la relación con hoteleros pequeños, se puede ofrecer servicio de alojamiento a los empleados operadores del servicio, a manera de valor agregado del servicio.
- La disponibilidad de espacio permanente es la forma más oportuna de negocio, para las empresas organizadoras de eventos.

10.1.1.6 Estrategias DA

- Es importante cubrir los costos, asegurando precios competitivos respecto del mercado al presentar a los clientes los beneficios de manejar áreas de almacenamiento más acordes con sus necesidades temporales.
- Dada la dificultad para asegurar repeticiones de eventos, se puede ofrecer descuentos por tiempo de utilización de las bodegas y como arriendos de largo plazo. (A mayor tiempo menor costo diario.)

10.1.2 Misión y Visión Empresarial

Ilustración 18: Misión Solo Soluciones Cartagena

MISIÓN: Aportar a nuestros clientes las mejores soluciones logísticas en la ciudad de Cartagena, ofreciendo el servicio de bodegaje y soporte cubriendo así sus necesidades y expectativas, convirtiéndonos desde el primer momento en un apoyo en sus proyectos.

Ilustración 19: Visión Solo Soluciones Cartagena

VISIÓN: Ser en el año 2020 una organización consolidada en el área de soporte logístico para eventos en la ciudad de Cartagena. Ofreciendo un servicio integral en esta área, cubriendo así las exigencias y expectativas de nuestros clientes y asegurando el bienestar de la empresa generando una rentabilidad sostenida a sus socios y oportunidades de desarrollo profesional.

10.2 Equipo Gerencial y Organigrama

10.2.1 Estructura Organizacional

Para definir la estructura organizacional para este proyecto se tuvieron en cuenta los siguientes principios:

- El mecanismo coordinador del trabajo manejado es el ajuste mutuo, donde se logra la coordinación a través de la comunicación informal. El control y el poder recaen sobre quien realiza las tareas. La idea es tener un equipo de trabajo interdisciplinario.
- Las partes fundamentales de organización:
 - *El ápice estratégico:* está conformado por la junta directiva

- *La línea media:* conformado por el director comercial y el supervisor de almacenamiento.
- El agrupamiento en unidades es a nivel funcional, es decir, por funciones o procesos de trabajo como se puede observar en el organigrama.

Ilustración 20. Organigrama SOLO SOLUCIONES CARTAGENA



Fuente: La Autora

10.2.2 Descripción y Definición de Cargos

Como se observó en el organigrama, para el correcto funcionamiento de SOLO SOLUCIONES CARTAGENA resulta indispensable contar no sólo con un personal que desarrolle las diferentes funciones que requiere el negocio, sino que además es necesario que exista una amplia claridad entre las funciones y responsabilidades que cada uno deberá tener a fin de lograr el objetivo de cada cargo y así mismo el objeto de la empresa.

A continuación puede observarse la descripción de cada uno de los cargos definidos en el organigrama, esto a fin de tener claridad sobre el perfil y requerimientos que se deberán tener en cuenta al momento de seleccionar el Recurso Humano de la organización.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DÍA 13	MES 08	AÑO 2013	NOMBRE DEL CARGO: Asesor contable	ÁREA: STAFF	CÓDIGO: S-01
CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Junta directiva				ELABORADO POR: Silvia Zúñiga Moreno	

II. NATURALEZA DEL CARGO

Encargado de la revisión de los documentos contables, cumplimiento de las obligaciones fiscales de la empresa (Impuestos y presentación de informes a las entidades que lo solicite como DIAN, DANE y otras), elaboración de estados financieros, hacer cierres mensuales, asesor a la junta directiva en temas legales, financieros y tributarios.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Vela porque la contabilidad sea llevada de acuerdo a lo estipulado por las leyes.
- Da las directrices para buen manejo de la contabilidad de la empresa
- Presentación oportuna de las obligaciones tributarias
- Realizar los estados financieros y su respectivo análisis
- Presenta informes parciales cuatrimestralmente
- Liquidación de la nómina mensual

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

FACTORES		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACIÓN	El cargo requiere ser profesional en Contaduría Pública y conocimiento de programas contables y Office.
	IDIOMAS	N/A
	EXPERIENCIA	Requiere experiencia externa a la organización superior a tres años en cargos similares. No requiere experiencia interna.
	ADIENTRAMIENTO	Requiere un entrenamiento entre dos semanas para conocer y adaptarse con los manejos internos de la compañía.
RESPONSABILIDAD	POR BIENES Y VALORES	Tiene a su cargo equipos de oficina, el impacto por daño sería dificultad para realizar sus funciones.
	POR INFORMACIÓN	En el desarrollo de sus funciones debe presentar informes cuatrimestrales de la gestión financiera y contable de la empresa. Además debe presentar oportunamente las declaraciones tributarias. La información que maneja es confidencial a la empresa y únicamente debe ser suministrada a la junta directiva.
	POR RELACIONES	Tiene relaciones internas con la junta directiva y con el auxiliar administrativo para recoger la información pertinente para desarrollar sus funciones. Maneja relaciones con personal externo a la compañía con las entidades del estado como: DIAN, SUPERINTENDIAS, DANE y otros.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DÍA 13	MES 08	AÑO 2013	NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar administrativa	ÁREA: Administración	CÓDIGO: A - 01
CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Junta Directiva				ELABORADO POR: Sylvia Zúñiga Moreno	

II. NATURALEZA DEL CARGO

El principal objetivo del cargo es brindar apoyo y asistencia administrativa a cada una de las áreas de la organización con el fin de garantizar el buen funcionamiento de la operación.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Atiende llamadas y solicitudes de los clientes.
- Maneja el libro de reservas
- Organizar información contable en forma cronológica
- Realiza las facturas y demás documentos soporte de la contabilidad
- Efectúa pago de nómina y asesores
- Recopila, clasifica y analiza información para las diferentes áreas
- Manejo de caja menor
- Lleva y mantiene actualizado el archivo de la empresa
- Archiva y lleva el control del área de almacenamiento

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

FACTORES		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACIÓN	Requiere educación técnica en Secretariado Auxiliar Contable. Manejo de herramientas como Office e Internet.
	IDIOMAS	NO
	EXPERIENCIA	Experiencia mínima de un año en cargos similares.
	ADiestRAMIENTO	Requiere de una capacitación de dos semanas para conocer los procedimientos de la empresa y conocer las funciones del cargo.
RESPONSABILIDAD	POR BIENES Y VALORES	Tiene a su cargo equipos de oficina como computadores, impresora, teléfonos y otros. El impacto por daño sería dificultad para realizar sus funciones.
	POR INFORMACION	A cargo de toda la información de los procedimientos y registro de la empresa, tanto de la parte operativa como administrativa, por lo que se considera confidencial y debe ser manejado bajo estricta reserva.
	POR RELACIONES	Tiene relaciones externas a la organización con clientes y proveedores; e internas con el asesor contable para entregar toda la documentación requerida. También se relaciona con el supervisor de almacenamiento para entregar el cronograma de actividades mensuales y la programación de los servicios a prestar.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DÍA	MES	AÑO	NOMBRE DEL CARGO:	ÁREA:	CÓDIGO:
20	03	2013	Supervisor de almacenamiento	Almacenamiento	B - 01
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:				ELABORADO POR:	
Junta Directiva				Silvia Zúñiga Moreno	

II. NATURALEZA DEL CARGO

Es el responsable directo de recibir, entregar, custodiar de todos los productos que ingresan o salen de las bodegas.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Codifica la mercancía que ingresa al almacén
- Registra manualmente la mercancía que ingresa al almacén (KARDEX)
- Clasifica y organiza el material en el almacén a fin de garantizar su rápida localización
- Recibe y revisa las requisiciones de los elementos de cada bodega
- Elabora órdenes de entrada y salida de la infraestructura, mobiliario y demás.
- Lleva control de la entrada y salida de mercancías registrándolo en el archivo
- Elabora inventarios parciales y periódicos en el almacén
- Elabora informes periódico de las actividades realizadas
- Recibir productos del cliente verificando que ingrese todo lo que relacionan en la orden de entrada
- Mantiene equipos y sitio de trabajo reportando cualquier anomalía
- Realizar y verificar los inventarios de existencia

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

FACTORES		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACIÓN	Para el cargo se requiere un mínimo de educación bachiller con un curso complementario en manejo de programas de Word y Excel. Curso de almacenista. Manejo del KARDEX
	IDIOMAS	No requiere
	EXPERIENCIA	Experiencia mínima de 18 meses en cargos similares.
	ADiestRAMIENTO	Requiere capacitación de una semana para conocer los protocolos de la empresa para almacenar y conocer los clientes y productos de cada uno de ellos.
RESPONSABILIDAD	POR BIENES Y VALORES	Tiene a su cargo equipos de oficina como computador, teléfono y otros. El daño de esta dificultaría el desarrollo de sus actividades.
	POR INFORMACIÓN	Informe de actualización de los inventarios de los insumos, infraestructura y mobiliario dentro de las bodegas.
	POR RELACIONES	Tiene relaciones externas a la organización con clientes para dar soporte en todo lo que ellos necesiten.. Tiene relaciones con la Junta Directiva y auxiliar administrativa para presentar informes periódicos de las actividades y novedades que se presentaron.

11 Aspectos Legales

En este capítulo se dan a conocer los requisitos legales necesarios para la creación, formalización y puesta en marcha del proyecto.

11.1 Requerimientos Legales para el Inicio del Proyecto

El proceso de constitución inicia con la elección de la forma jurídica y la constitución de la sociedad, SOLO SOLUCIONES CARTAGENA será una sociedad por acciones simplificadas (SAS), una vez claro este aspecto se procede a realizar una serie de trámites necesarios en cada uno de los organismos competentes.

Se deben cumplir los siguientes pasos para formalizar el proyecto como persona jurídica:

- Redacción del acta de constitución y estatutos de la sociedad
- Obtener certificación que acredite que no existe otra sociedad con el mismo nombre
- Registro del documento privada ante Cámara de Comercio
- Inscripción en el registro mercantil

11.1.1 Escritura pública o documento privado

Las sociedades por acciones simplificadas (SAS), se pueden constituir mediante un documento privado o público, dependiendo de la naturaleza de los aportes realizados por los accionistas. Según el artículo 5 de la Ley 1258 de 2008, las sociedades por acciones simplificadas se podrán constituir mediante documento privado, es decir, no se requiere de escritura pública. Es por esto que al constituir la empresa SOLO SOLUCIONES CARTAGENA, como una SAS se creara bajo documento privado que contiene el acta de constitución y los estatutos de la sociedad.

Basados en la tabla anterior y en los activos del proyecto que ascienden a \$25.000.000, los cuales se encuentran entre los 35 y 52 salarios mínimos legales vigentes, el valor a pagar por la inscripción y renovación anual del registro mercantil será de \$268.000 pesos, el cual aumentara anualmente según lo establezca la Cámara de Comercio pero para efectos del análisis financiero se trabajara con este valor.

SOLO SOLUCIONES CARTAGENA, además de requerir la inscripción de la matrícula mercantil debe registrar el establecimiento de comercio donde desarrollara su actividad económica. Por lo tanto se debe cancelar anualmente la renovación de este.

A continuación se encuentra la tabla donde se especifican los valores del registro y renovación de la matrícula de establecimiento, estos al igual que las tarifas de renovación de registro mercantil varían anualmente pero para efectos de análisis financiero se trabajara con las de 2013.

Tabla 20. Tabla de Tarifas Derechos por registro de matrícula de establecimiento para el 2013.

DERECHOS POR REGISTRO DE MATRICULA DE ESTABLECIMIENTOS, SUCURSALES Y AGENCIAS											
La matrícula de establecimientos de comercio, sucursales y agencias, así como su renovación causará los siguientes derechos, según el nivel de activos vinculados al establecimiento.											
1. Cuando el establecimiento, la sucursal o la agencia se encuentre localizado dentro de la misma jurisdicción de la Cámara de Comercio correspondiente al domicilio principal de la sociedad:				2. Cuando el establecimiento, la sucursal o la agencia se encuentre localizado dentro de la jurisdicción de una Cámara de Comercio distinta a la que corresponde al domicilio principal de la sociedad:							
RANGO DE ACTIVOS		RANGO DE ACTIVOS		TARIFAS	TARIFAS	RANGO DE ACTIVOS					
S.M.M.L.V.		En Pesos		%S.M.M.L.V.	En \$	S.M.M.L.V.					
Mayor a	Menor o Igual	Mayor a	Menor o Igual			Mayor a	Menor o Igual				
0	3	0	1.768.500	5,24	31.000	0	3	0	1.768.500	11,19	66.000
3	17	1.768.500	10.021.500	11,19	66.000	3	17	1.768.500	10.021.500	16,78	99.000
17	En adelante	10.021.500	En Adelante	16,78	99.000	17	En adelante	10.021.500	En Adelante	22,37	132.000

Fuente: <http://camara.ccb.org.co/categoria/registromercantil.aspx>

Basados en la información de la tabla anterior, el valor a pagar por renovación del registro mercantil es de \$99.000 pesos anuales.

11.2 Marco Legal del Proyecto

11.2.1 Trámites, licencias y permisos

Una vez realizada la constitución de SOLO SOLUCIONES CARTAGENA, Sociedad Por Acciones Simplificadas “SAS”, se procede a diligenciar el formulario único

empresarial para registrar la matrícula mercantil y el establecimiento de comercio. A su vez se diligencian formularios anexos con el fin de solicitar el RUT, Registro Único Tributario, ante DIAN y el RIT, Registro Industrial Tributario ante Tesorería Distrital. Una vez se le realizan todos los trámites anteriores, se solicitan en Cámara de Comercio los formatos para ser inscripción de los libros oficiales, libro de actas y libro de socios. Después de que se obtenga el RUT, se debe hacer la solicitud ante la DIAN de facturación, aquí se debe indicar nombre de la empresa, actividad económica de la empresa, NIT, número de autorización para facturación.

11.3 Aspectos Tributarios

SOLO SOLUCIONES CARTAGENA se acoge en lo establecido en la Ley 1429 del 29 de diciembre de 2010 y a las otras normas tributarias que se establezcan y que sean aplicables para la actividad económica.

A continuación se pueden observar los beneficios a los que se acogen las pequeñas empresas según la Ley 1429:

- La progresividad en el pago del impuesto sobre la renta para pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley. Esta “progresividad” funciona como un descuento tributario porque resta directamente del impuesto, se aplica por cinco o diez años luego del inicio de la actividad económica principal según corresponda.
- Los beneficiarios de la progresividad en el pago del impuesto sobre la renta no se someten a retención en la fuente por este impuesto.
- Los beneficiarios de la progresividad en el pago del impuesto sobre la renta no se someten al sistema de renta presuntiva.
- La progresividad en el pago de los parafiscales y otras contribuciones de nómina.
- La progresividad en el pago del impuesto de industria y comercio y otros impuestos cuya reglamentación dependerá de cada municipio y del gobierno nacional, el cual promoverá y creará incentivos para los entes territoriales que aprueben la progresividad.

- La progresividad en la matrícula mercantil y su renovación. Estas tasas serán progresivas.
- Posibilidad de manejar como descuento tributario del impuesto de renta los aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina efectivamente pagadas de los siguientes nuevos empleados.

11.3.1 Impuestos Nacionales, Departamentales, Distritales y Municipales

11.3.1.1 Industria y comercio

El impuesto de Industria y Comercio se aplica a todas aquellas empresas que generen un hecho económico, esta tarifa se relaciona con la actividad económica que desarrolle la empresa. Teniendo en cuenta el código CIU de SOLO SOLUCIONES CARTAGENA, el valor a pagar por este impuesto ser del 9.666% x 1.000 sobre el valor de los ingresos obtenidos en el periodo (bimestre).

11.3.1.2 Impuesto de renta

El Impuesto de Renta es un tributo que toda empresa debe cancelar anualmente después determinar cuáles fueron sus ingresos y deducir sus costos y gastos, de esta operación sale el IMPUESTO NETO DE RENTA a la que se le aplica la tarifa del 33%.

11.3.1.3 Impuesto a las ventas – IVA

Todas las personas jurídicas que vendan o presten servicios gravados son responsables del Impuesto sobre las Ventas (IVA), el cual tiene como tarifa general el 16% sobre el precio establecido.

La Ley 1607 de 2012 promulgo una novedad en cuanto al periodo gravable en el impuesto a las ventas puesto que este ya no siempre será de dos meses, sino que podrá ser cuatrimestral o anual dependiendo de las ventas generadas por la persona jurídica o natural; para el caso de SOLO SOLUCIONES CARTAGENA la declaración de este impuesto se hará anualmente ya que esta tendrá ingresos brutos inferiores a quince mil (15.000) UTV. A

pesar de esto, se deberán hacer pagos cuatrimestrales sin declaración, a modo de anticipo de este impuesto.

11.4 Aspectos Laborales

11.4.1 Aspectos legales del empleador con el empleado

A continuación se mencionan los aspectos laborales que la empresa tendrá en cuenta antes de contratar un empleado en la empresa:

- Mayor de edad
- Experiencia en cargos similares
- Tiempo que laboró en trabajos anteriores
- Motivo por el cual terminó la relación de trabajo anterior.
- Referencias de las empresas en las que trabajó anteriormente.
- Aspiración salarial del empleado
- Carta de antecedentes no penales

Una vez realizada la selección y firmados los contratos laborales del personal que hará parte del equipo de trabajo de SOLO SOLUCIONES CARTAGENA, se debe proceder a inscribir la empresa ante una entidad de Seguridad Social, Pensiones, Administración de Riesgos Laborales y a una Caja de Compensación Familiar para posteriormente poder inscribir a los empleados.

11.4.1.1 Relación Laboral

Existen dos formas legales de vinculación del personal, ya sea mediante un contrato laboral o un contrato de servicios. El primero se caracteriza porque el trabajador está sometido al poder de subordinación constante de parte de la empresa que lo contrata, de tal que la empresa contratante tiene la facultad de impartir órdenes que el trabajador está obligado a cumplir, siempre y cuando las órdenes se ajusten a la ley y a lo pactado en el contrato. Esta relación se configura en el momento en que se presentan tres elementos

inconfundibles que son: Subordinación, Remuneración y Prestación personal del servicio (Gerencie)

Por otro lado, el contrato por prestación de servicios no supone las condiciones ni requisitos del anterior, pues en el caso de que se dé un contrato de servicios, la obligación se relaciona con unas realizar unas actividades específicas en un tiempo definido, más no de cumplir horarios ni de tener una subordinación permanente.

Basados en la información anterior, el supervisor de almacenamiento y el auxiliar administrativo se contratará bajo la modalidad de contrato laboral a tiempo definido de un año, ya que deberán cumplir con un horario establecido de Lunes a Viernes de 8 a.m. a 6 p.m. y Sábados de 8 a.m. a 1 p.m., adicionalmente ellos deberán cumplir y responder con unas labores y actividades que serán monitoreadas continuamente por la junta directiva; sin embargo, en el caso del asesor contable se tendrá un contrato de prestación de servicio, pues este prestará los servicios de asesoría contable y se acercara a las instalaciones de SOLO SOLUCIONES CARTAGENA a recolectar la información que él requiera para llevar a cabo sus funciones sin cumplir un horario o someterse a la subordinación continua por parte de la empresa.

En el Anexo No. 6 se encuentran los modelos de los contratos bajo los cuales se contratará el personal en SOLO SOLUCIONES CARTAGENA.

11.5 Seguros

Para brindar un respaldo a los clientes, se adquirirá un seguro contra todo riesgo para esto se le consultó a un experto sobre el tema, Clarissa Lopez Julio, Sub - Gerente de la oficina de la calle del Arsenal de la Previsora Cartagena, acerca del tipo de seguro y valor aproximado de este. Por protocolo de la empresa, se nos asignó un asesor comercial de la misma oficina, Humberto Ortiz, quien nos recomendó un seguro que cubría los siguientes aspectos:

- Bienes en caso de incendio, explosión, anegación y daños por agua, entre otros.
- Los daños en la fábrica, taller, bodega que sufra en caso de sismo o terremoto.

- Los daños que propicie un tercero o un hecho terrorista que afecte el negocio.
- Computadores, dispositivos electrónicos o plantas eléctricas, que sufran algún daño interno.
- Pérdida o daño de la maquinaria, herramientas, caja fuerte, etc., que sean sustraídos mediante un hecho violento.
- Daños que pueda sufrir la maquinaria de la fábrica, taller o bodega.
- Perjuicios que eventualmente la fábrica, taller o bodega le pueda causar a un tercero.

Aclaro que este seguro no cubría las siguientes situaciones:

- Los locales o edificios que en más del 80% estén contruidos en madera.
- Pérdida o desaparición misteriosa de los bienes de la empresa donde se presume que esté involucrado algún empleado.
- La pérdida y/ reducción de ingresos o beneficios a consecuencia de un evento fortuito (lucro cesante).
- Robo sin violencia.

El señor Humberto Ortiz indico que el valor del seguro anteriormente descrito está en el orden de un millón de pesos anuales, pero que sin embargo para adquirir la póliza se debía programar una visita a las bodegas para confirmar la tarifa indicada.

12 Análisis Financiero

12.1 Definición de las Variables Macroeconómica

Las variables macroeconómicas que se considerarán para el proyecto son:

INFLACIÓN: es un aumento general en el nivel de precios de bienes y servicios durante un período de tiempo, para el desarrollo de este proyecto se consideró un 3%, de acuerdo a la meta propuesta por el Banco de la Republica. (Banco de la República de Colombia)

12.2 Presupuesto de Inversión

En general, invertir es renunciar a unas satisfacciones inmediatas a cambio de unas expectativas de beneficios futuros. En un contexto empresarial, estas renunciaciones y satisfacciones se medirán en unidades monetarias por lo cual se entenderá en este caso por inversión todo proceso que implique pagos más o menos inmediatos y unos cobros futuros (Companys Pascual & Coromias Subias, 1998).

A continuación se muestra el presupuesto de inversión discriminado en activos fijos, diferidos y capital de trabajo; el monto total es de \$18.977.391 COP.

Tabla 21. Tabla Presupuesto de Inversión.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN		
ACTIVOS FIJOS	\$ 2.739.900	14,44%
Maquinaria y equipo	\$ 579.900	3,06%
Escalera portátil	\$ 209.900	1,11%
Carretilla plegable	\$ 370.000	1,95%
Muebles y enseres	\$ 560.000	2,95%
Escritorio	\$ 400.000	2,11%
Silla escritorio	\$ 160.000	0,84%
Equipo de computación	\$ 1.600.000	8,43%
Computador	\$ 1.600.000	8,43%
DIFERIDOS	\$ 3.195.900	16,84%
Papelería	\$ 200.000	1,05%
Gastos de	\$ 1.495.900	7,88%

constitución		
Adecuaciones	\$ 1.500.000	7,90%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 13.041.598	68,72%
Efectivo	\$ 13.041.598	68,72%
TOTAL INVERSIÓN	\$ 18.977.398	100,00%

Fuente: La Autora

12.3 Presupuesto de Ingreso, Costos y Gastos

12.3.1 Ingresos Operacionales

Los ingresos operacionales de estarán relacionados a los dinero recibidos por los alquileres de las bodegas; para calcular la proyección de venta esperada para los primeros cinco años del proyecto se partió de la de proyección de la demanda establecida en el numeral 8.3 y esta se multiplico por los precios establecidos para cada año correspondiente a las diferentes bodegas, la ventas totales percibidas en el año será la suma del alquiler de las 5 bodegas. Por lo tanto las ventas esperadas para los primeros cinco años de SOLO SOLUCIONES CARTAGENA, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 22. Proyección de Ventas

PROYECCIÓN DE VENTAS ALQUILER					
BODEGA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
50 Mts2	19.200.000	19.776.000	20.369.280	20.980.358	21.609.769
50 Mts2	19.200.000	19.776.000	20.369.280	20.980.358	21.609.769
50 Mts2	14.400.000	19.776.000	20.369.280	20.980.358	21.609.769
50 Mts2	4.800.000	9.888.000	15.276.960	15.735.269	16.207.327
70 Mts2	13.200.000	27.192.000	28.007.760	28.847.993	29.713.433
VENTAS TOTALES	70.800.000	96.408.000	104.392.560	107.524.337	110.750.067

Fuente: La Autora

12.3.2 Costos de Operación

Se consideran costos de operación todos aquellos gastos que se generan en el desarrollo de la actividad principal que desarrolla la empresa, en estos costos se incluyen los gastos de personal que se involucran directamente con la operación, el supervisor de almacenamiento en este caso. Además se deben incluir los gastos de arrendamiento y servicios públicos (agua, luz, teléfono, vigilancia y seguro contra todo riesgo) ya que estos son los recursos necesarios para poder prestar el servicio que se ofrece de la manera adecuada.

En la tabla No. 23 se muestra la relación de los costos operacionales en que SOLO SOLUCIONES incurrirá una vez comience su actividad económica:

Tabla 23. Relación Costos Operacionales

GASTOS OPERACIONALES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS DE PERSONAL					
Supervisor bodega	1.000.000	1.030.000	1.060.900	1.092.727	1.125.509
Total sueldos mensuales	1.000.000	1.030.000	1.060.900	1.092.727	1.125.509
Total meses	12	12	12	12	12
Total sueldos anual	12.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724	13.506.106
Factor prestacional	42,68%	42,68%	55,68%	55,68%	55,68%
Factor prestacional	5.121.600	5.275.248	7.088.509	7.301.165	7.520.200
Dotación mensual	33.625	34.634	35.673	36.743	37.845
Dotación anual	403.500	415.605	428.073	440.915	454.143
NOMINA ANUAL	17.525.100	18.050.853	20.247.383	20.854.804	21.480.448
ARRIENDO BODEGA	40.800.000	42.024.000	43.284.720	44.583.262	45.920.759
SERVICIOS PUBLICOS					
Agua	755.741	778.413	801.766	825.819	850.593
Luz	918.321	918.322	918.323	918.324	918.325
Teléfono e internet	660.000	679.800	700.194	721.200	742.836
Vigilancia	1.072.896	1.105.083	1.138.235	1.172.382	1.207.554
Seguro contra todo riesgo	1.000.000	1.030.000	1.060.900	1.092.727	1.125.509
TOTAL SERVICIOS PUBLICO	4.406.958	4.511.618	4.619.418	4.730.452	4.844.817

AMORTIZACIONES ADECUACIONES					
Adecuaciones	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
TOTAL AMORTIZACIONES ADECUACIONES	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	63.032.058	64.886.471	68.451.520	70.468.517	72.546.024

Fuente: La Autora

12.3.3 Gastos Administrativos

Se consideran gastos administrativo a todos esos costos en que se incurren pero que no están directamente relacionados con la prestación del servicio. Dichos gastos incluyen salarios de cargos administrativos, auxiliar administrativo y asesor contable, depreciación de los activos, amortización de los gastos de constitución y otros ítem que se generan en las actividades administrativas como lo es recarga de extintores y botiquines, implementos de aseo y papelería. En la tabla No.24 se evidencia la relación de los gastos administrativos para SOLO SOLUCIONES los primeros cinco años del proyecto:

Tabla 24: Relación Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN					
Auxiliar administrativo	589.500	607.185	625.401	644.163	663.487
Total sueldos mensuales	589.500	607.185	625.401	644.163	663.487
Total meses	12	12	12	12	12
Total sueldos anual	7.074.000	7.286.220	7.504.807	7.729.951	7.961.849
Factor prestacional	*42,68%	*42,68%	55,68%	55,68%	55,68%
Factor prestacional	3.019.183	3.109.759	4.178.676	4.304.037	4.433.158
TOTAL NOMINA	10.093.183	10.395.979	11.683.483	12.033.987	12.395.007
Asesor Contable por honorarios	400.000	412.000	424.360	437.091	450.204
Total Asesor Contable por honorarios	400.000	412.000	424.360	437.091	450.204
Total meses	12	12	12	12	12
Total Honorarios del Contador	4.800.000	4.944.000	5.092.320	5.245.090	5.402.442
Renovación registro mercantil	367.000	367.000	367.000	367.000	367.000
INDUSTRIA Y COMERCIO	683.928	931.301	1.008.432	1.038.685	1.069.846
GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN	15.944.111	16.638.280	18.151.235	18.684.762	19.234.295

Comentado [P1]: No se ajusta el valor prestacional porque según los beneficios de la Ley 1429 los dos primeros años la empresas que se acojan obtendrán el beneficio del no pago de parafiscales y otras contribuciones de nómina. De igual forma se agrega nota aclaratoria

AMORTIZACIÓN GASTOS DE CONSTITUCIÓN

Gastos de constitución	299.180	299.180	299.180	299.180	299.180
Papelería	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
TOTAL AMORTIZACIÓN	339.180	339.180	339.180	339.180	339.180
DEPRECIACIÓN ACTIVOS					
Máquinas y equipos	57.990	57.990	57.990	57.990	57.990
Muebles y enseres	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000
Centro de computo	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000
TOTAL DEPRECIACIÓN	433.990	433.990	433.990	433.990	433.990
OTROS SERVICIOS					
Recarga extintores	340.000	200.000	206.000	212.180	218.545
Botiquín	53.900	25.800	26.574	27.371	28.192
Papelería	259.300	267.079	275.091	283.344	291.844
Aseo	1.609.200	1.657.476	1.707.200	1.758.416	1.811.169
TOTAL OTROS SERVICIOS	2.262.400	2.150.355	2.214.866	2.281.312	2.349.751
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	18.979.681	19.561.805	21.139.271	21.739.244	22.357.216

Fuente: La Autora

* De acuerdo a establecido en la Ley 1429 del año 2010, las empresas que se acojan sus beneficios no deberán realizar los pagos de parafiscales y otras contribuciones de nómina durante los dos primeros años de su operación.

12.3.4 Depreciaciones

La depreciación es el valor que se reconoce contablemente por el desgaste que sufre los bienes por su uso.

Tabla 25. Depreciaciones

DEPRECIACIÓN			
ACTIVOS FIJOS	VALOR	TIEMPO DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ANUAL
Maquinaria y equipos	\$ 579.900	10	\$ 57.990
Muebles y enseres	\$ 560.000	10	\$ 56.000
Equipo de computación	\$ 1.600.000	5	\$ 320.000
TOTAL	\$ 2.739.900		\$ 376.000

Fuente: La Autora

En la tabla anterior se muestran los valores en los que fueron adquiridos los activos fijos de SOLO SOLUCIONES CARTAGENA y el tiempo en años que se considera como su vida útil, finalmente se calcula el valor de la depreciación anual de estos activos dividiendo el valor de compra entre los años de vida útil.

12.3.5 Amortización de los activos diferidos

Los activos diferidos son unos gastos pagados anticipadamente en los que la empresa debe incurrir pero que aún no han sido utilizados, pero se irán utilizando o consumiendo en el transcurso del tiempo, y mientras esto sucede, permanecen en calidad de activos. Algunos de estos gastos suelen ser los gastos de constitución, papelería, etc.

Tabla 26 Gastos de constitución

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
DESCRIPCIÓN	VALOR
MATRICULA CÁMARA COMERCIO	\$ 418.200
COMPRA DE LIBROS	\$ 20.000
INSCRIPCIÓN DE LIBRO DE ACTAS Y LIBROS CONTABLES	\$ 42.800
INSCRIPCIÓN DE LIBROS DE ACCIONISTA	\$ 10.800
COMPRA FORMULARIO CÁMARA COMERCIO	\$ 4.100
HONORARIO DE ABOGADO QUE INCLUYE CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD, COMPRA VENTA DEL INMUEBLE ACTAS, BALANCE (CONTADOR), INSCRIPCIÓN DE INDUSTRIA Y COMERCIO	\$ 1.000.000
TOTAL	\$ 1.495.900
AMORTIZACIÓN ANUAL	\$ 299.180

Fuente: La Autora

Estos activos deber ser amortizados en la medida que se van utilizando, esta amortización se realizara para SOLO SOLUCIONES CARTAGENA por valores iguales durante los cinco primeros años del proyecto.

Tabla 27. Amortización activos diferidos

AMORTIZACIÓN GASTOS DE CONSTITUCIÓN					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de constitución	\$ 299.180	\$ 299.180	\$ 299.180	\$ 299.180	\$ 299.180
Papelería	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
TOTAL AMORTIZACIÓN	\$ 339.180				

Fuente: La Autora

12.4 Proyección de los Estados Financieros

A continuación se muestran los estados financieros básicos de SOLO SOLUCIONES CARTAGENA de los primeros cinco años del proyecto como establece el decreto 2649 de 1993, en su artículo 22.

12.4.1 Estado de resultados

Tabla 28. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$ 70.800.000	\$ 96.408.000	\$ 104.392.560	\$ 107.524.337	\$ 110.750.067
Gastos operacionales	\$ 63.032.058	\$ 64.886.471	\$ 68.451.520	\$ 70.468.517	\$ 72.546.024
Gastos administrativos	\$ 18.979.681	\$ 19.561.805	\$ 21.139.271	\$ 21.739.244	\$ 22.357.216
Gastos de venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos	\$ 82.011.739	\$ 84.448.276	\$ 89.590.791	\$ 92.207.761	\$ 94.903.240
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ (11.211.739)	\$ 11.959.724	\$ 14.801.769	\$ 15.316.576	\$ 15.846.827
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (11.211.739)	\$ 11.959.724	\$ 14.801.769	\$ 15.316.576	\$ 15.846.827
Impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ 1.221.146	\$ 2.527.235	\$ 3.922.090
UTILIDAD NETA	\$ (11.211.739)	\$ 11.959.724	\$ 13.580.623	\$ 12.789.341	\$ 11.924.737

Fuente: La Autora

12.4.2 Balance General

Tabla 29. Balance General

BALANCE GENERAL						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	18.977.398	21.782.637	37.958.120	54.129.841	68.813.351	82.738.666
Activos corrientes	13.041.598	16.920.007	34.168.660	51.413.551	67.170.231	82.168.716
Disponibles	13.041.598	16.920.007	34.168.660	51.413.551	67.170.231	82.168.716
Cuentas x cobrar	0	0	0	0	0	0
Activos Fijos	2.739.900	2.305.910	1.871.920	1.437.930	\$ 1.003.940	569.950
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Máquinas y Equipos	579.900	579.900	579.900	579.900	579.900	579.900
Depreciación acumulada		-57.990	-115.980	-173.970	-231.960	-289.950
Muebles y enseres	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000
Depreciación acumulada		-56.000	-112.000	-168.000	-224.000	-280.000
Equipo de computo	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Depreciación acumulada		-320.000	-640.000	-960.000	-1.280.000	-1.600.000
Activos Diferidos	3.195.900	2.556.720	1.917.540	1.278.360	639.180	0
Papelería	200.000	160.000	120.000	80.000	40.000	0
Gastos de constitución	1.495.900	1.196.720	897.540	598.360	299.180	0
Adecuaciones	1.500.000	1.200.000	900.000	600.000	300.000	0
PASIVOS	0	14.016.978	18.232.737	20.823.834	22.718.004	24.718.582
Pasivo corrientes	0	14.016.978	18.232.737	20.823.834	22.718.004	24.718.582
Obligaciones financieras corrientes	0	0	0	0	0	0
Proveedores	0	0	0	0	0	0
Obligaciones laborales	0	2.574.990	2.652.240	2.731.807	2.813.761	2.898.174
Obligaciones fiscales	0	11.441.988	15.580.497	18.092.028	19.904.243	21.820.408
Renta por pagar	0	0	0	1.221.146	2.527.235	3.922.090
Industria y comercio por pagar	0	113.988	155.217	168.072	173.114	178.308
IVA por pagar	0	11.328.000	15.425.280	16.702.810	17.203.894	17.720.011
PATRIMONIO	18.977.398	7.765.659	19.725.383	33.306.006	46.095.347	58.020.084
Capital	18.977.398	18.977.398	18.977.398	18.977.398	18.977.398	18.977.398
Utilidad del ejercicio	0	-11.211.739	11.959.724	13.580.623	12.789.341	11.924.737
Utilidad del ejercicio años anteriores	0	0	-11.211.739	747.985	14.328.608	27.117.949

Fuente: La Autora

12.4.3 Flujo de Caja de Efectivo

Tabla 30 Flujo de caja de efectivo

FLUJO DE CAJA - EFECTIVO							
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Operación	\$	-	\$ 3.878.409	\$ 17.248.653	\$ 17.244.891	\$ 15.756.680	\$ 14.998.485
Ingresos	\$	-	\$ 82.128.000	\$ 111.833.280	\$ 121.095.370	\$ 124.728.231	\$ 128.470.078
Ventas			\$ 70.800.000	\$ 96.408.000	\$ 104.392.560	\$ 107.524.337	\$ 110.750.067
Iva Generado por ventas			\$ 11.328.000	\$ 15.425.280	\$ 16.702.810	\$ 17.203.894	\$ 17.720.011
Egresos	\$	-	\$ 78.249.591	\$ 94.584.627	\$ 103.850.479	\$ 108.971.550	\$ 113.471.593
Nómina Supervisor Bodega			\$ 15.905.100	\$ 18.002.253	\$ 20.197.325	\$ 20.803.244	\$ 21.427.342
Arriendo			\$ 40.800.000	\$ 42.024.000	\$ 43.284.720	\$ 44.583.262	\$ 45.920.759
Servicios públicos			\$ 4.406.958	\$ 4.511.618	\$ 4.619.418	\$ 4.730.452	\$ 4.844.817
Gastos generales de administración			\$ 17.137.533	\$ 18.718.756	\$ 20.323.736	\$ 20.930.637	\$ 21.547.546
Comisiones de ventas	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos de renta	\$	-	\$ -	\$ -	\$ 1.221.146	\$ 2.527.235	\$ -
Iva generado	\$	-	\$ 11.328.000	\$ 15.425.280	\$ 16.702.810	\$ 17.203.894	\$ -
Inversión	\$	(5.935.800)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos	\$	5.935.800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos fijos	\$	2.739.900					
Diferidos	\$	3.195.900					
Financiación	\$	18.977.398	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos	\$	18.977.398	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aportes de socios	\$	18.977.398					
Desembolso del crédito	\$	-					
Egresos	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Abono a capital	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos							
Saldo del periodo	\$	13.041.598	\$ 3.878.409	\$ 17.248.653	\$ 17.244.891	\$ 15.756.680	\$ 14.998.485
Saldo acumulado	\$	13.041.598	\$ 16.920.007	\$ 34.168.660	\$ 51.413.551	\$ 67.170.231	\$ 82.168.716

Fuente: La Autora

12.5 Horizonte de Evaluación y Valor de Recuperación

12.5.1 Horizonte

El horizonte de evaluación para este proyecto será de 5 años, por lo que todas las proyecciones que se mostraron y se mostrarán solo se hacen para este periodo de tiempo. Lo anterior porque evaluar el proyecto antes de este cumplido este periodo no sería adecuado, ya que se dice que los tres primeros años corresponden a la etapa de introducción y crecimiento dentro de un mercado y solo a partir del cuarto año las ventas empiezan a estabilizarse.

12.5.2 Recuperación

Concluido el horizonte de evaluación, para efectos del análisis financiero, se procede a liquidar el proyecto. Luego de lo cual se recupera la inversión realizada en efectivo (capital de trabajo) y se paga el remanente del capital de trabajo del último año.

Tabla 31. Recuperación

Valor de Recuperación para el 5to año	9.965.116
Capital de trabajo	13.041.598
Capital de trabajo del 5to año	-3.076.482

Fuente: La Autora

12.6 Fuentes de Financiación

La fuente de financiación del proyecto serán los aporte de los socios por un valor de \$18.978.000 correspondientes al 100% de la inversión inicial del proyecto, como el monto de los aporte se considera alto por los inversionistas, el costo de oportunidad de esto será del 17%.

Tabla 32. Fuentes de Financiación

FUENTES DE FINANCIACIÓN		
Aportes de socios	100%	18.978.000
TOTAL	100%	18.978.000

Fuente: La Autora

12.7 Flujo de Caja Libre

Este se define como el dinero disponible para pagar a los accionistas y además cubrir las deudas adquiridas por la empresa, después de descontar las inversiones en activos fijos y las diferentes necesidades operativas.

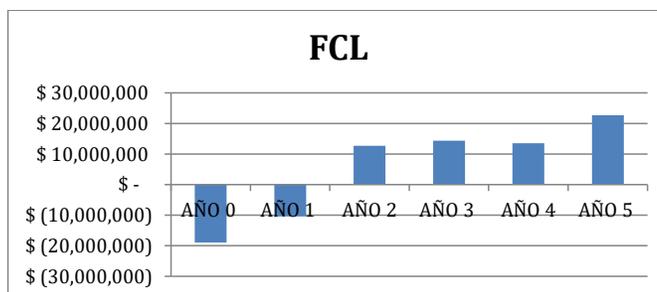
12.7.1 Flujo de Caja Libre del Proyecto

Tabla 33. Flujo de Caja Libre del Proyecto

FLUJO DE CAJA LIBRE						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Operacional		(11.211.739)	11.959.724	\$14.801.769	15.316.576	15.846.827
Impuestos Operacionales		0	0	1.221.146	\$2.527.235	3.922.090
U. O. después de impuestos		(11.211.739)	11.959.724	13.580.623	12.789.341	11.924.737
Depreciaciones		433.990	433.990	433.990	433.990	433.990
Amortizaciones		339.180	339.180	339.180	339.180	339.180
Variación del Capital de trabajo		(2.688.978)	(118.479)	(92.422)	(86.996)	(89.606)
Inversiones	18.977.398					
Recuperación						9.965.116
FCL	(18.977.39)	(10.438.569)	12.732.894	14.353.793	13.562.511	22.663.024
VPN	7.938.878					
Rentabilidad	23,01%					
Costo de oportunidad	17,00%					

Fuente: La Autora

Ilustración 21 Flujo de caja libre



Fuente: La Autora

Basados en el Flujo de Caja Libre resultante de la proyección financiera de SOLO SOLUCIONES CARTAGENA durante el periodo de evaluación, se puede decir que al obtener un VPN positivo de \$7.938.878 y una rentabilidad del 23,01%, valor por encima del costo de oportunidad, que hacen que el proyecto en estudio sea factible.

13.6 Indicadores financieros

Los indicadores financieros son utilizados para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa, y también su capacidad para asumir diferentes obligaciones que le permitan desarrollar su actividad económica.

Tabla 34 Indicadores financieros

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 70.800.000	\$ 96.408.000	\$ 104.392.560	\$ 107.524.337	\$ 110.750.067
Utilidad Operacional		\$ (11.211.739)	\$ 11.959.724	\$ 14.801.769	\$ 15.316.576	\$ 15.846.827
Activos	\$ 18.977.398	\$ 21.782.637	\$ 37.958.120	\$ 54.129.841	\$ 68.813.351	\$ 82.738.666
Utilidad Neta		\$ (11.211.739)	\$ 11.959.724	\$ 13.580.623	\$ 12.789.341	\$ 11.924.737
Patrimonio	\$ 18.977.398	\$ 7.765.659	\$ 19.725.383	\$ 33.306.006	\$ 46.095.347	\$ 58.020.084
Margen operativo		-15,84%	12,41%	14,18%	14,24%	14,31%
Rotación (Ingresos/Activos)		3,73	4,43	2,75	1,99	1,61
ROI		-59,08%	54,90%	39,00%	28,30%	23,03%
Margen neto		-15,84%	12,41%	13,01%	11,89%	10,77%
Rentabilidad sobre patrimonio		-59,08%	154,01%	68,85%	38,40%	25,87%

Fuente: Autora

SOLO SOLUCIONES CARTAGENA, para el quinto año de operación obtiene un ROI⁴ del 23,03%, después de impuestos; y una rentabilidad sobre patrimonio del 25,87%. Por lo que se puede decir que en términos generales el proyecto maneja economía de escala, que dejan márgenes operacionales; lo que en últimas se traduce en rentabilidad para los accionistas.

⁴ Return on Investment

13 Restricciones

Haciendo una revisión de las restricciones planteadas en el proyecto, no se ha evidenciado alguna que limite o condicione el desarrollo del mismo.

14 Cronograma planteado

El cronograma del proyecto va ligado a todas las actividades que se realizarán una vez sea aprobado el proyecto de grado para comenzar la operación de la empresa. A continuación se presenta el cronograma de actividades para SOLO SOLUCIONES CARTAGENA

Ilustración 22: Cronograma de actividades

Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
Constituir una empresa acorde con los requerimientos estipulados en la Ley 1429 del 2010						
Seleccionar y contratar el Recurso Humano requerido para la operación de la empresa						
Capacitación del recurso humano contratado						
Vistas a clientes más probables para ofrecer los servicios						
Realizar las adecuaciones en la infraestructura						
Realizar las compras requeridas para el inicio de la operación						

Fuente: La Autora

15 Implementación proyecto de grado

A lo largo de este capítulo se describirá cada una de las acciones ejecutadas para lograr la creación y puesta en marcha de la empresa de apoyo logístico para eventos en la ciudad de Cartagena, SOLO SOLUCIONES CARTAGENA, tomando como base los objetivos específicos planteados en el proyecto.

Se establecen y definen todas las actividades desde la inscripción de la empresa ante la Cámara de Comercio hasta el inicio de la operación de la misma.

Dentro de las actividades principales que se describirán en este capítulo están:

- Constitución legal de la empresa
- Selección del personal, contratación e inducción al cargo
- Adecuación de la planta física para el correcto funcionar del proyecto
- Implementación de las diferentes estrategias comerciales planteadas para lograr retener a los primeros clientes
- Puesta en marcha de los procesos operativos y administrativos de la empresa

15.1 Constitución de la empresa acorde con los requerimientos estipulados en la Ley 1429 del 2010

El proceso de constitución se inició con la contratación de un abogado quien sería el encargado de redactar y presentar toda la documentación ante la Cámara de Comercio de Cartagena. Oscar Eduardo Borja Santofimio, Abogado de la ciudad de Cartagena, fue el seleccionado para realizar todos estos trámites:

- Redactar el acta de constitución y los estatutos de la sociedad
- Verificar la disponibilidad del nombre del proyecto
- Registrar el documento privado ante la Cámara de Comercio
- Inscribir la empresa en el registro mercantil

Lo primero en esta lista de tareas era dirigirse a la Cámara de Comercio de Cartagena para verificar que el nombre del proyecto se encontrara disponible y no incurrir en una homonimia. Al encontrar que ninguna empresa hasta ese momento tenía esta razón social se procedió a redactar el acta de constitución y los estatutos de la sociedad para luego ser registrados.

Una vez registrados el acta de constitución y los estatutos de la sociedad en la Cámara de Comercio de Cartagena, se procedió a solicitar el Registro Único Tributario - RUT ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacional (DIAN), para esto se debía diligenciar unos formularios de inscripción y llevar una documentación anexa (Fotocopia del recibo de un servicio público y un certificado de existencia y representación legal de nuevos constituyentes). Al terminar esta documentación recibimos un PRE-RUT con el cual se debía abrir una cuenta

bancaria para finalizar el proceso. Esta cuenta bancaria se abrió en el Banco Davivienda, sucursal Getsemani, a continuación se muestra la información de la cuenta:

TIPO DE CUENTA: Ahorro

NUMERO: 057000053678

A NOMBRE DE: Solo Soluciones Cartagena S.A.S

NIT: 900.622.571 - 8

Para terminar con el trámite del RUT se presentó el certificado de apertura de la cuenta en las oficinas de la DIAN, terminado este proceso se recibió el número de identificación tributaria – NIT No. 900.622.571 – 1 de Solo Soluciones Cartagena SAS. La actividad principal de la empresa registrada fue almacenamiento y deposito, identificada bajo el código CIIU 5210; y como actividad secundaria: Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p, código CIIU 8299.

Basados en estos códigos las responsabilidades tributarias en que incurre la empresa son las siguientes:

- 05- Impuesto de renta y complementarios régimen ordinario
- 07- Retención en la fuente a título de renta
- 09- Retención en la fuente en el impuesto sobre las ventas
- 11- Ventas régimen común
- 14- Información exógena
- 35- Impuesto sobre la renta para le equidad- CREE

(Ver anexo No. 7)

Al contar con toda la documentación antes mencionada, la empresa fue registrada ante la Cámara de Comercio de Cartagena con matrícula **09-314787- 12**, bajo la razón de una sociedad de acciones simplificadas con el nombre **SOLO SOLUCIONES CARTAGENA SAS**, identificada con **NIT:** 900.622.571-8.

El objeto social con el cual la sociedad quedo registrada fue: **PRESTAR SERVICIOS EN EL ÁREA DEL APOYO LOGÍSTICO PARA LA CELEBRACIÓN DE EVENTOS TALES COMO CONGRESOS, CONCIERTOS Y CUALQUIER TIPO DE EVENTOS A NIVEL NACIONAL Y EN EL EXTRANJERO.**

El capital suscrito al momento de la constitución fue de \$40.000.000COP distribuido en 40 acciones las cuales tienen un valor nominal de \$1.000.000COP.

La representación legal de SOLO SOLUCIONES CARTAGENA SAS estará a cargo de la creadora del proyecto, SILVIA ANDREA ZÚÑIGA MORENO identificada con cedula de ciudadanía No. 1.032.427.461 de la ciudad de Bogotá. (Ver anexo No. 8)

15.1.1 Gastos constitución de la empresa

En la siguiente tabla se relacionan los gastos en que se incurrieron para la constitución de la empresa, incluyendo los honorarios del abogado contratado para los trámites y los pagos hechos en Cámara y Comercio de Cartagena

Tabla 35 Gastos constitución de la empresa

GASTOS CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA		
PAGADO A	CONCEPTO	VALOR
Oscar Eduardo Borja Santofimio	Honorarios abogado	\$1.000.000
Cámara de Comercio C/gena	Constitución sociedad comercial	\$31.000
Cámara de Comercio C/gena	Matricula establecimiento de comercio	\$99.000
Cámara de Comercio C/gena	Certificados exit. y rep. legal nuevos const.	\$8.200
Cámara de Comercio C/gena	Impuesto de registro con cuantía	\$280.000
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA		\$1.418.200

Fuente: La Autora

15.1.2 Resolución de facturación

La resolución de facturación se solicitó ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN en la ciudad de Cartagena el día 11 de diciembre del año 2013. Se solicitó autorización para facturar por sistema computarizado desde la factura No. 1 hasta la No. 2.000; el número de resolución asignado fue el 60000079993. (Ver anexo No. 10)

15.1.3 Aspectos tributarios

Con el fin de obtener beneficios tributarios la empresa debía presentar una carta ante la DIAN donde se manifestara querer acogerse a los beneficios contemplados en la Ley 1429 de 2010. Por error del abogado contratado para realizar todos estos trámites y por falta de información al respecto, este documento no se presentó en los tiempos establecidos y por esta razón, Solo Soluciones Cartagena SAS no pudo acogerse a los beneficios de esta ley, entre los cuales se encontraban no ser objeto de retención en la fuente en los cinco primeros años grabables, además de una progresividad del pago de impuesto de renta y complementarios.

15.2 Selección y contratación del Recurso Humano requerido para la operación de la empresa

Al iniciar con las actividades diarias del proyecto se vio la necesidad de reestructurar los perfiles de los cargos planteados en el proyecto, a continuación se muestra el organigrama y los perfiles ajustados

Ilustración 23: Organigrama Solo Soluciones Cartagena SAS



Fuente: La Autora

15.2.1 Descripción y definición de cargos ajustados

A continuación puede observarse la descripción de cada uno de los cargos con los ajustes que se debieron hacer en el momento de poner en marcha el proyecto:

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DÍA	MES	AÑO	NOMBRE DEL CARGO:	ÁREA:	CÓDIGO:
17	12	2013	Asesor contable	STAFF	S – 01
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:				ELABORADO POR:	
Junta directiva				Silvia Zúñiga Moreno	

II. NATURALEZA DEL CARGO

Encargado de la revisión de los documentos contables, cumplimiento de las obligaciones fiscales de la empresa (Impuestos y presentación de informes a las entidades que lo solicite como DIAN, DANE y otras), elaboración de estados financieros, hacer cierres mensuales, asesor a la junta directiva en temas legales, financieros y tributarios.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Garantizar que la contabilidad sea llevada de acuerdo a lo estipulado por las leyes.
- Realizar las facturas de venta
- Dar las directrices para buen manejo de la contabilidad de la empresa
- Presentar oportuna de las obligaciones tributarias
- Realizar los estados financieros y su respectivo análisis
- Presentar informes parciales cuatrimestralmente
- Liquidar la nómina mensual

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

FACTORES		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACIÓN	El cargo requiere ser profesional en Contaduría Pública y conocimiento de programas contables y Office.
	IDIOMAS	N/A
	EXPERIENCIA	Requiere experiencia externa a la organización superior a tres años en cargos similares. No requiere experiencia interna.
	ADiestRAMIENTO	Requiere un entrenamiento entre dos semanas para conocer y adaptarse con los manejos internos de la compañía.
RESPONSABILIDAD	POR BIENES Y VALORES	Tiene a su cargo equipos de oficina, el impacto por daño sería dificultad para realizar sus funciones.
	POR INFORMACIÓN	En el desarrollo de sus funciones debe presentar informes cuatrimestrales de la gestión financiera y contable de la empresa. Además debe presentar oportunamente las declaraciones tributarias. La información que maneja es confidencial a la empresa y únicamente debe ser suministrada a la junta directiva.
	POR RELACIONES	Tiene relaciones internas con la junta directiva y con el administrador para recoger la información pertinente para desarrollar sus funciones. Maneja relaciones con personal externo a la compañía con las entidades del estado como: DIAN, SUPERINTENDIAS, DANE y otros.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DÍA	MES	AÑO	NOMBRE DEL CARGO:	ÁREA:	CÓDIGO:
17	12	2013	Gerente Operativo	Almacenamiento	B - 01
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:				ELABORADO POR:	
Junta Directiva				Silvia Zúñiga Moreno	

II. NATURALEZA DEL CARGO

Es el responsable directo de recibir, entregar, custodiar todos los productos que ingresan o salen de las bodegas.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Atender llamadas y solicitudes de los clientes.
- Manejar el libro de reservas
- Codificar la mercancía que ingresa al almacén
- Registrar manualmente la mercancía que ingresa al almacén
- Clasificar y organiza el material en el almacén a fin de garantizar su rápida localización
- Recibir y revisar las requisiciones de los elementos de cada bodega
- Elaborar órdenes de entrada y salida de la infraestructura, mobiliario y demás.
- Llevar control de la entrada y salida de mercancías registrándolo en el archivo
- Elaborar inventarios parciales y periódicos en el almacén
- Elaborar informes periódico de las actividades realizadas
- Recibir productos del cliente verificando que ingrese todo lo que relacionan en la orden de entrada
- Mantener los equipos y sitio de trabajo reportando cualquier anomalía
- Manejar de caja menor

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

FACTORES		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACIÓN	Para el cargo se requiere un mínimo de educación bachiller con un curso complementario en manejo de programas de Word y Excel. Curso de almacenista. Manejo del KARDEX
	IDIOMAS	No requiere
	EXPERIENCIA	Experiencia mínima de 18 meses en cargos similares.
	ADiestRAMIENTO	Requiere capacitación de una semana para conocer los protocolos de la empresa para almacenar y conocer los clientes y productos de cada uno de ellos.
RESPONSABILIDAD	POR BIENES Y VALORES	Tiene a su cargo equipos de oficina como computador, teléfono y otros. El daño de esta dificultaría el desarrollo de sus actividades.
	POR INFORMACIÓN	Informe de actualización de los inventarios de los insumos, infraestructura y mobiliario dentro de las bodegas.
	POR RELACIONES	Tiene relaciones externas a la organización con clientes para dar soporte en todo lo que ellos necesiten.. Tiene relaciones con la Junta Directiva y administrador para presentar informes periódicos de las actividades y novedades que se presentaron.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DÍA 17	MES 12	AÑO 2013	NOMBRE DEL CARGO: Administrador	ÁREA: Administración	CÓDIGO: A - 01
CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Junta Directiva				ELABORADO POR: Silvia Zúñiga Moreno	

II. NATURALEZA DEL CARGO

El principal objetivo del cargo es brindar apoyo y asistencia administrativa a cada una de las áreas de la organización con el fin de garantizar el buen funcionamiento de la operación. Maneja el dinero entrante y saliente, responsable de las compras y del manejo de la relación con los diferentes proveedores nacionales.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Efectuar el pago de nómina y asesores
- Recopilar, clasificar y analizar información contable de la empresa
- Llevar y mantener actualizado el archivo de la empresa
- Realizar documentos de soporte de la contabilidad como recibos de egresos e ingresos
- Llevar el control de las cuentas por cobrar y pagar
- Elaborar y analiza cuadros realizados con el movimiento y gastos
- Efectuar conciliaciones bancarias
- Tramitar las ordenes de servicio de mantenimiento, construcción de obras y reparaciones necesarias.
- Realizar transferencias y demás trámites para la cancelación de cuentas.

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

FACTORES	ESPECIFICACIONES	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACIÓN	Requiere educación técnica en Secretariado Auxiliar Contable. Manejo de herramientas como Office e Internet.
	IDIOMAS	NO
	EXPERIENCIA	Experiencia mínima de un año en cargos similares.
	ADIENTRAMIENTO	Requiere de una capacitación de dos semanas para conocer los procedimientos de la empresa y conocer las funciones del cargo.
RESPONSABILIDAD	POR BIENES Y VALORES	Tiene a su cargo equipos de oficina como computadores, impresora, teléfonos y otros. El impacto por daño sería dificultad para realizar sus funciones.
	POR INFORMACIÓN	A cargo de toda la información de los procedimientos y registro de la empresa, tanto de la parte operativa como administrativa, por lo que se considera confidencial y debe ser manejado bajo estricta reserva.
	POR RELACIONES	Tiene relaciones externas a la organización con proveedores; e internas con el asesor contable para entregar toda la documentación requerida. También se relaciona con el gerente operativo para programar el mantenimiento y trabajos requeridos en la edificación.

15.2.2 Selección del personal

Luego de ajustar los perfiles de los cargos se inició la búsqueda del recurso humano que estaría a cargo de desarrollar cada una de las actividades que allí se describen. Se realizó una convocatoria, voz a voz, con personas conocidas del medio, con el fin de convocar solo personal referenciado y por tanto de confianza, pasado un mes se lograron recolectar diez hojas de vida, de las cuales se seleccionaron tres que se ajustaban a los primeros criterios de selección (estudios realizados, experiencia en cargos similares, buenas referencias de trabajos anteriores). A estos tres preseleccionados se les citó para entrevista con el fin de detectar sus habilidades y cualidades que los ayudarían a realizar su trabajo adecuadamente; además de indagar acerca de las funciones y responsabilidades que tenían en trabajos anteriores. Para lograr esto, se creó un formulario de preguntas para hacerle a los candidatos, entre las cuales encontrábamos:

- Cuénteme acerca de usted
- ¿Por qué quiere trabajar para esta empresa?
- ¿Qué experiencia tiene en cargos similares?
- ¿Por qué lo debemos contratar?
- ¿Cuál es su mayor fortaleza?
- ¿Cuál considera su mayor debilidad?
- ¿Cuál es su aspiración salarial?
- Actualmente, está aplicando para otro puesto?
- ¿Cuáles eran sus funciones en su trabajo anterior?
- ¿Por qué dejó su último trabajo?
- ¿Estaría dispuesto a trabajar horas extras? ¿Noches? ¿Fines de semana si es necesario?

Al terminar este proceso y analizar a cada uno de los entrevistados se decide contratar a Luzmila Romero Barreto, porque además de cumplir con el perfil establecido para el cargo, demostró que cuenta con las habilidades comunicativas necesarias para interactuar con los clientes y proveedores, tiene la experiencia en cargos similares y además a trabajado en el medio durante muchos años.

En el caso del administrador, se decide que la gestora del proyecto será la que ocupara este cargo debido al nivel de responsabilidad que este conlleva ya que es la persona encargada del manejo de los dineros de la empresa, planeación de los procesos y de establecer metas a cumplir durante cada periodo del año.

Por último, se decide contratar un outsourcing de contabilidad con una empresa de la ciudad llamada DSA SAS que cuenta con 25 años de experiencia en este campo, con el fin de no invertir en la creación de un departamento contable, ya que esto implica compra de equipos, software, contratación de personal capacitado, y otros gastos.

15.2.2.1 Gerente operativo

Nombre: Luzmila Romero Barreto

Cedula de Ciudadanía: 64.551.664 de Sincelejo

Domicilio: Calle 30 No. 64 – 25 Barrio La Delicia

Teléfono: (5) 653 1252

Correo electrónico: Luzmila_r@hotmail.com

(Ver anexo No.11)

15.2.2.2 Administrador

Nombre: Silvia Andrea Zúñiga Moreno

Cedula de Ciudadanía: 1.032.427.461 de Bogotá

Domicilio: Calle 147 No. 13 – 62 apto 301 T 3

Teléfono: (1) 6263775

Correo electrónico: silvyzu89@hotmail.com

15.2.2.3 Asesor contable

Razón social: DSA SAS

NIT. 806.006.331-4

Representante Legal: Wilmer Andrés Román Sánchez

C.C. Representante Legal: 1.116.237.283

Domicilio: Castillogrande, Cra. 7 No. 5A-17 Piso 2

Teléfono: (5) 6554860

Correo electrónico: contadores@didiersanchez.com

15.2.3 Contratación del personal

Antes de realizar la afiliación de los empleados a una administradora de riesgos laborales - ARL se debía primero inscribir a la empresa, para esto se llamó a una asesora de POSITIVA que se acercó a nuestras oficinas donde se diligenciaron todos los formularios requeridos para la afiliación. Una vez afiliada la empresa, esta podía afiliar a sus trabajadores.

A continuación se muestra el tipo de contratación que se realizó para cada uno de los cargos:

15.2.3.1 Gerente operativo

Tipo de contrato: Terminó fijo

Duración de contrato: 1 año

Fecha de inicio: 1 de febrero de 2014

Fecha de terminación: 1 de febrero de 2015

Salario: \$1.500.000 + Prestaciones legales

Forma de pago: Quincenal

EPS: Saludcoop

Pensión: Protección

ARL: Positiva

(Ver Anexo No.12)

15.2.3.2 Administrador

Tipo de contrato: Prestación de servicio

Duración de contrato: 1 año

Fecha de inicio: 1 de febrero de 2014

Fecha de terminación: 1 de febrero de 2015

Honorarios mensuales: Salario mínimo legal \$616.000

Forma de pago: Mes vencido

Tiene a su cargo el pago de EPS, Pensión, ARL

15.2.3.3 Asesor contable

Tipo de contrato: Prestación de servicio

Duración de contrato: 1 año

Fecha de inicio: 1 de enero de 2014

Fecha de terminación: 1 de enero de 2015

Honorarios mensuales: Salario mínimo legal \$616.000 + IVA

Medios magnéticos anuales DIAN: Salario mínimo legal \$616.000 + IVA

Declaración de renta: Salario mínimo legal \$616.000 + IVA

Forma de pago: Mes vencido

(Ver Anexo No. 13)

15.3 Adecuación en la infraestructura

Se tomó en arriendo una casa lote en el barrio Rodríguez Torices que cuenta con una casa de 90 mts² y 490 mts² de patio. En esta primera área se adecuo toda la parte de oficina, archivo y sala de recepción; en la segunda se realizaron las obras requeridas para tener cinco bodegas de 50 mts² aproximadamente cada una.

A continuación, se encuentran las especificaciones generales del contrato de arrendamiento firmado:

Nombre del arrendador: Nohora Luz Gutiérrez Araque

Identificación: C.C. 41.623.436 de Bogotá

Canon de arrendamiento mensual: \$2.100.00 (después del descuento)

Fecha de inicio de contrato: 1 de diciembre de 2013

Fecha de terminación: 1 de diciembre de 2016

Dirección del predio: Barrio Rodríguez Torices, Calle 51 o San José No. 18 – 78 / 92

Terreno: 580 Mts²

Servicios públicos disponibles: Energía eléctrica, gas natural, agua y acueducto

En el contrato se establecido que todas las mejoras y adecuaciones que se le hicieran a la casa correrían por cuenta del arrendatario, pero como el beneficio de las adecuaciones serian para los propietarios de la casa, se negoció con ellos un descuento 16% sobre el valor del arriendo mensual pactado inicialmente; así Solo Soluciones Cartagena SAS, en cierto modo recupera parte de la inversión en adecuaciones a la propiedad.

Ilustración 24: Fotografía fachada



Fuente: La Autora

15.3.1 Adecuación oficina

Como se mencionó anteriormente en la casa se organizó la oficina, archivo y sala de recepción de clientes y proveedores, para lograrlo solo se necesitó el traslado del mobiliario de la oficina (escritorio, sillas, sofá y otros) desde el centro, lugar donde se encontraban en ese momento. Estos muebles no se compraron, la gestora del proyecto los dio como parte de su aporte, es así como la oficina se equipó con escritorio, silla, archivadores, teléfono, computador e impresora. Se instaló el servicio de internet y teléfono ya que la propiedad al ser arrendada no contaba con estos servicios, lo cuales son necesarios para la operación de la empresa.

Ilustración 25: Oficinas Solo Soluciones Cartagena SAS



Fuente: La Autora

15.3.2 Adecuación bodegas

Al mismo tiempo que se realizaba la adecuación de la oficina se inició con la de las bodegas, como este espacio solo contaba con paredes en ladrillos y una plantilla en concreto para el piso se requería una serie de obras para adaptar este espacio en las cinco bodegas. Para lograrlo, lo primero que se hizo fue construir las paredes que dividen el espacio, luego se instalaron las puertas de rollo para cada uno de los espacios, este proceso constaba de tres grandes pasos, instalar la estructura a las columnas, secado del cemento e instalación del rollo metálico. Al terminar lo anterior, se inició la instalación de toda la parte eléctrica que se necesitaba, conexiones eléctricas, lámparas de iluminación y cajas de toma corriente. Por último, se pintaron cada una de las bodegas en diferentes tonos con el fin de identificarlas por el nombre del color.

Ilustración 26: Exterior zona de bodegas



Fuente: La Autora

15.3.3 Adecuaciones pendientes

Al iniciar la operación del proyecto surgieron unas necesidades las cuales no habían sido previstas como lo son baños para el personal que ingresa a trabajar en las bodegas o para aquellas que llegan a cargar o a descargar en las mismas. A pesar de que en este momento, hay disponible un baño en la oficina para el uso de estas personas, es recomendable tener uno en la zona de las bodegas, por lo que se planea construir una batería de baños frente a la entrada de la última bodega como se muestra en la fotografía. (Ver ilustración No. 27)

Además de esto, se requiere pavimentar la zona de parqueo de los camiones (zona de carga y descarga) para disminuir la cantidad de polvo que se entra a las bodegas. Estas obras están programadas para hacerse antes de junio de 2014, ya que para este momento se espera tener las cinco bodegas arrendadas.

Ilustración 27: Adecuaciones pendientes



Fuente: La Autora

15.3.4 Cronograma de adecuaciones ejecutadas

En el siguiente cronograma se muestran los tiempos en que se desarrollaron las diferentes actividades planeadas para lograr las adecuaciones necesarias para el buen funcionamiento del negocio.

Ilustración 28: Cronograma adecuaciones oficina

Actividades	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14
Adecuación oficina					
Transportar mobiliario a la oficina					
Organizar mobiliario oficina					
Instalación línea telefónica e internet					

Fuente: La Autora

Ilustración 29: Cronograma adecuaciones bodegas

ACTIVIDADES	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19	dic-20	dic-21	dic-23	dic-26	dic-27	dic-30
Construcción paredes divisorias																
Fijar estructura de la puerta a las columnas y secado																
Instalación rolo de la puerta metálica																
Instalaciones eléctricas																
Pintura de bodegas con promical																

ACTIVIDADES	ene-02	ene-03	ene-06	ene-08	ene-09	ene-10	ene-11	ene-12	ene-13
Construcción paredes divisorias									
Fijar estructura de la puerta a las columnas y secado									
Instalación rolo de la puerta metálica									
Instalaciones eléctricas									
Pintura de bodegas con promical									

Fuente: La Autora

15.3.5 Gastos adecuaciones

A continuación se relacionan los gastos en que se incurrieron para realizar las adecuaciones necesarias antes citadas.

Tabla 36 Gastos adecuaciones

ADECUACIONES		
OFICINA		
PAGADO A	CONCEPTO	VALOR
Luis Angulo	Pago camión transporte mobiliario a Torices	\$70.000
TOTAL ADECUACIÓN OFICINA		\$70.000
BODEGAS		
PAGADO A	CONCEPTO	VALOR
José Hernández	Construcción paredes divisorias. Incluye materiales	\$7.532.000
José Hernández	Compra de puertas rollo. Incluye instalación	\$3.340.000
Pedro Aponte	Pintura de bodegas con promical. Incluye mano de obra	\$1.450.000
Albis Torres	Instalaciones eléctricas. Incluye mano de obra	\$3.200.000
TOTAL ADECUACIÓN BODEGAS		\$15.522.000
TOTAL ADECUACIONES		\$15.592.000

Fuente: La Autora

Como se evidencia en el cuadro anterior, los gastos de adecuaciones son muy superiores a los planteados en el proyecto, esto se debe a que las adecuaciones que se pensaban realizar era de pintura e instalación de unas nuevas puertas, pero ya en el marcha encontramos que se requería de un poco más de inversión para garantizarle a nuestros clientes el servicio que se estaba

ofreciendo. Ahora estas bodegas cuentan con divisiones en ladrillos, puertas tipo rollo metálico y sistema de iluminación independiente.

15.4 Desarrollo de la estrategia comercial

La estrategia comercial de Solo Soluciones Cartagena SAS, se desarrolló tomando como base la investigación de mercado realizada, en donde se definió que el principal consumidor del producto que ofrece la empresa son los organizadores de eventos sociales y corporativos del interior del país que deben desplazarse a la ciudad de Cartagena para hacer el montaje de los eventos. Estos manifestaron la necesidad de reducir los gastos de transporte, aumentar su capacidad de reacción ante imprevistos en los eventos que realizan en esta ciudad y ofrecer a sus clientes precios competitivos comparados con los proveedores locales.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se ejecutaron las estrategias comerciales planteadas en el proyecto, a continuación se muestran cada una de ellas.

15.4.1 Producto

Al momento de realizar la implementación de las estrategias, se evaluó tanto la viabilidad del producto en el mercado, como la viabilidad de su imagen corporativa, entendiendo que juntas son una y tienen un impacto importante en el cliente final. A partir de esta evaluación se concluyó que el nombre propuesto en el proyecto debía permanecer igual, ya que el objetivo principal de Solo Soluciones Cartagena es brindarle soluciones a todas esas empresas del interior de país que montan eventos en la ciudad de Cartagena y no cuentan con la infraestructura para hacerlo, especialmente cuando se habla de almacenamiento de mobiliario.

Al estudiar en profundidad la propuesta de adecuación para las bodegas que se habían planteado inicialmente, se tomó la decisión de acondicionar cinco bodegas de 50 mts², y no cuatro de 50 mts² y una de 70 mts². Esta decisión se tomó con el fin de ubicar unos baños auxiliares que brindaran condiciones apropiadas al personal logístico que iba a estar manipulando el mobiliario en las bodegas, y quien para Solo Soluciones Cartagena SAS y su misión juega un papel indispensable en su objeto comercial.

Finalmente, el producto que Solo Soluciones Cartagena SAS tiene para ofrecer a sus clientes son cinco bodegas de 50 mts² cada una, lo que permite brindar más de 250mt² de almacenamiento a sus clientes; cada bodega cuenta con puerta de ingreso independiente, zona de parqueo, zona de carga y descarga de mercancía y un sistema de iluminación independiente. Adicional a la amplia capacidad de almacenamiento que ofrece Solo Soluciones Cartagena SAS a sus clientes, está la posibilidad de alquilar las bodegas por días, meses o años, buscando ajustarse aún más a las diferentes necesidades de los clientes.

De los servicios que se establecieron como indispensables para el buen funcionamiento de las bodegas, existen algunos que aún no han sido instalados, debido a que en estos momentos, nos encontramos en el proceso selección de proveedores, estos no solo deben cumplir con los requisitos económicos, sino también con los requisitos de seguridad necesarios para los clientes. Entre estos servicios se encuentran el sistema de vigilancia 24 horas y el seguro contra todo riesgo.

Solo Soluciones Cartagena, además de ofrecer los espacios de almacenamiento brinda a sus clientes la posibilidad de soportarlos en la ciudad con todas las actividades involucradas en la realización de un evento:

- Suministro de personal de montaje y desmontaje para los eventos
- Suministro de personal de coordinación y logística del evento
- Transporte ida y regreso desde la sede de solo soluciones al centro de evento
- Alistamiento de materiales (Inventario, aseo, embalaje)
- Control de inventario (recepción y despacho de la mercancía, control de estado de los materiales que ingresan y salen de los espacios, reporte de roturas, daños o pérdidas)

Comentado [P2]: Se agregaron los servicios complementarios que ofrece Solo Soluciones para ser claros que los servicios no son inmobiliarios sino de soporte logístico

15.4.2 Precio

El precio del alquiler por metro cuadrado se estableció en \$32.000 mensuales, lo que nos da un precio por bodega de \$1.600.000 + IVA. Sin embargo, se le otorgó un beneficio a algunos clientes que manifestaron estar interesados en tomar los servicios pero que en el momento no contaban con todo el dinero para invertir, este beneficio consiste en otorgarles un 25% de descuento sobre el valor mensual de arrendamiento durante el primer año; ayudándolos de cierta forma y convirtiéndonos en aliados de ellos para su nuevo proyecto de negocio en Cartagena, ya

que a pesar de manejar un gran volumen de eventos al año en la ciudad, una bodega se convertiría en un gasto fijo que no tenían presupuestado.

Al iniciar el primer contacto con los posibles futuros clientes, estos manifestaron que estarían interesados no solo en el espacio para almacenar sino también en servicios complementarios como suministro de personal, alistamiento de materiales, control de inventarios, entre otros. A partir de esto, surgió la necesidad de establecer otra política de precio que dependerá de los servicios solicitados por los clientes, es difícil establecer un valor fijo ya que este variara dependiendo del número de horas que requiera el personal, la cantidad de elementos a transportar y de la complejidad del evento. Sin embargo, se parte de una tarifa base que incluye una persona encargada del montaje y desmontaje, transporte ida y regreso con capacidad máxima de 2 toneladas o 12 m3 aproximadamente, servicio de control de inventarios, alistamiento y embalaje de los materiales. El valor de este servicio dentro de zona urbana tendrá un costo de \$320.000 por evento.

15.4.3 Promoción

Con el fin de captar un mercado potencial para la empresa, se diseñaron dos estrategias de colocación; las cuales no solo buscan la venta del servicio, sino lograr una fidelización por parte de los clientes con la empresa, basada no solo en precios justos y asequibles, sino también en un alto nivel de servicio.

15.4.3.1 Venta personal

De acuerdo a lo establecido en el proyecto, la venta personal se manejó con visitas programadas por parte de la gestora del proyecto a posibles clientes potenciales, en donde no solo se buscaba vender el servicio que se les ofrecía sino también indagar más afondo acerca de las necesidades actuales que tenían al desplazarse a montar un evento a la ciudad de Cartagena. En esta primera cita, se les entregaba el portafolio de la empresa (Ver anexo No. 14) y se les daba a conocer los servicios y beneficios que Solo Soluciones Cartagena SAS ofrece. A los que se mostraron interesados en el servicio, se les invito a conocer las instalaciones, oficinas y

bodegas en su próxima visita a la ciudad, allí se les hizo un recorrido por la planta física y se les informo acerca de los servicios adicionales que podían tomar con la empresa.

En seguida se relacionan las cinco primeras empresas que se visitaron pues mostraron un gran interés en el proyecto cuando se realizó la investigación de mercado:

Tabla 37 Relación clientes potenciales visitados

Fuente:	PERSONA CONTACTO	CARGO	DIRECCIÓN	CELULAR	TELEFONO	E-mail
La Autora	Andrés Cortes	Gerente General	Calle 91a # 50 - 70	310 860 7657	6104507	info@andrescortes.com
L as tres	Alexandra Olivo	Gerente General	Calle 100 No. 19 - 61 Ofic. 312	314 382 0825	6361579	alexandra@justmarriedcol.com
primera	Carlos Buendia	Gerente General	Calle 161A No. 7B - 28		812 3084	info@kolors.co
s de este	Carlos Peña	Gerente General	CRRA 53 N. 72-24	310 329 5394	2314952	gerencia@openingcom.com
cuadro	Lina Delgado	Gerente General	Cra 43 B # 14 - 51 Ofic. 308		(4) 311 0161	info@marketingdeideas.com.co

tienen contrato vigente con Solo Soluciones Cartagena SAS, y las otras se encuentran en proceso de negociación.

15.4.3.2 Estrategia de fidelización

La principal estrategia de fidelización como se mencionó anteriormente es otórgale a los clientes un 25% de descuento sobre el valor del arriendo antes de IVA durante el primer año del contrato.

Adicionalmente, se planea generar estrategias de servicio a partir de las experiencias vividas por los clientes, esto se logrará con las encuestas de satisfacción que se realizaran al finalizar un contrato con un cliente temporal o cuando haya cumplido un periodo mayor a tres meses en las bodegas.

15.4.4 Plaza

Tanto la oficina como las bodegas que ofrece Solo Soluciones Cartagena SAS a sus clientes, están ubicadas en la ciudad de Cartagena en el Barrio Rodríguez Torices en la Calle 51 No. 18 – 116 cerca de la avenida Paseo de Bolívar. Una de las principales ventajas de esta ubicación es la cercanía con los principales centros de eventos de la ciudad (Centro de Convenciones Julio Ayala, Hotel y Centro de Convenciones Hilton y Hotel Las Américas y centro de convenciones) y a la ciudad amurallada. Lo anterior, ha sido expresado por los clientes, ya que beneficia a los interesados en tomar nuestras bodegas, ya que la oferta de servicios similares se encuentra en la zona industrial lo que implica tiempos de desplazamiento mayores y el aumento de los costos de transporte.

15.5 Desarrollo de los procesos productivos y administrativos

En este capítulo se encontraran los procedimientos que se siguieron para dar inicio a la operación de Solo Soluciones Cartagena SAS.

La operación de esta empresa se divide en dos grandes ramas, procesos operativos y procesos administrativos.

La primera se encarga de las operaciones diarias y rutinarias entre las que encontramos, entrada y salida de materiales, control de inventario, reportes, y demás procesos que conlleva la operación de la empresa. La segunda, se relaciona con toda la parte administrativa que incluye actividades como facturación, pagos, planificación de compras y otras, esta área también se encarga de las negociaciones con clientes y proveedores.

Solo Soluciones Cartagena SAS, oficialmente inicia sus actividades el día 28 de enero de 2014 con la primera reunión con DSA SAS, outsourcing de contabilidad contratado, donde se les explicó con más detalle la razón social de la empresa y la importancia de contar con los estados financieros actualizados y en el momento oportuno, ya que estos serán los que mostrarán la situación de la empresa permitiendo tomar decisiones en los momentos oportunos. Durante la reunión se definieron los compromisos por ambas partes dejando claridad que DSA SAS deberá entregar los estados financieros los día quince del mes siguiente, además de generar las facturas, liquidar nomina, pagos e impuestos en los momentos que corresponda; por parte de Solo

Soluciones, la administradora deberá enviar toda la documentación (recibos de ingresos y egresos con sus respectivos soportes); una vez finalizado el mes, estos documentos deben radicarse en las oficinas de DSA antes del día cinco del mes siguiente. Por último, se le entregaron todos los documentos legales y pagos realizados hasta ese momento para poder realizar el balance a 31 de enero de 2014.

El primero de febrero comenzó a trabajar Luzmila Romero Barreto, Gerente operativo, quien es la encargada de gran parte de las operaciones principales de la empresa. Durante las dos primeras semanas se le brindó la capacitación en donde se buscaba familiarizarla con la compañía; con un recorrido por las instalaciones se le explico cuál era el objeto de la empresa, la capacidad de esta de almacenamiento, las políticas y demás temas relacionados con su área. Una vez claro lo anterior, se le dieron a conocer sus funciones y responsabilidades dejando claro los diferentes procedimientos que conllevan cada una de estas. También se le hizo entrega de su puesto de trabajo y de los utensilios necesarios para el buen desarrollo de sus funciones. Finalmente, se le explico cómo debían ser diligenciados los diferentes registros que garantizan el corrector y oportuno control de los inventarios que ingresan a las bodegas.

Por otra parte, la gestión comercial se inició desde mediados del mes de enero y gracias a la gestión realizada por la administradora se lograron captar a los primeros clientes, Just Married Group S.A.S y Andrés Cortes. A continuación se muestra como fue el proceso con cada una de estas empresas.

15.5.1 JUST MARRIED GROUP SAS

Just Married Group SAS es una empresa ubicada en la ciudad de Bogotá organizadora de eventos sociales y corporativos, especialista en la organización de bodas. En este momento, aproximadamente el 80% de las bodas que realizan al año toman lugar en Cartagena, por lo que ellos vieron la necesidad de trasladar su bodega de Bogotá a esta ciudad, con el fin de disminuir los gastos operativos, específicamente enfocados en transporte y pérdida de material. Teniendo en cuenta lo anterior, Just Married Group SAS vio una gran oportunidad de crecimiento tomando una de nuestras bodegas, porque no solo lograría disminuir sus costos sino que también podrá ofrecerle un mejor servicio a sus clientes.

El contrato de arrendamiento se firmó el día 8 del mes de febrero (Ver anexo No. 15), en este se estableció que la fecha de ingreso de ellos a la bodega sería el 15 de febrero. A continuación se encuentran los datos de la negociación que se realizó con ellos:

Tabla 38 Información contrato Just Married Group SAS

Razón social	Just Married Group SAS
NIT	900.424.077-1
Duración del contrato	1 Año
Fecha de inicio del contrato	15 de febrero de 2014
Fecha terminación del contrato	15 de febrero de 2015
Mercancía a almacenar	Mobiliario y decoración para eventos
Bodegas asignada:	Bodega 3 – Blanca
Valor canon de arrendamiento	\$1.200.000 + IVA

Fuente: La Autora

El 15 de febrero llegó el camión desde Bogotá, con los elementos que ocuparían la bodega No. 3, como días anteriores se le había solicitado a la empresa enviar una relación de los elementos que se iban a almacenar, el personal de Solo Soluciones verificaba a medida que el camión descargaba que los elementos estuvieran completos y en buen estado. Una vez terminado el descargue de los elementos se procedió a organizar los elementos según el requerimiento del cliente.

Al mismo tiempo se debían realizar los siguientes procedimientos:

1. Diligenciar el formulario de ingreso de materiales (Ver anexo No. 16) en donde se debía especificar nombre, cantidad y estado de la mercancía.
2. Informar al cliente del estado de la mercancía recibida. Notificar vía email si hubo alguna novedad o todo se recibió según la relación enviada por ellos.

Ilustración 30: Bodega No. 3 Just Married Group SAS



Fuente: La Autora

15.5.1.1 Organización de las bodegas

Al momento de definir la manera la distribución de la bodega asignada a Just Married Group SAS, se tuvo en cuenta el tipo de mercancía que se iba almacenar, las dimensiones y los cuidados que esta requeriría al momento de manipularse, por esta razón se decidió manejar ambas técnicas de almacenamiento propuestas en el proyecto.

La estantería se utilizó para almacenar objetos delicados para decoración fabricados en vidrio, cristal, cerámica, etc; estos se separaron de acuerdo al tipo de material de que están hechos y la forma de los mismos, como se muestra en la siguiente fotografía.

Ilustración 31: Estantería Just Married Group SAS



Fuente: La Autora

Como se mencionó anteriormente, también se utilizó la técnica de apilamiento ordenado para almacenar mesas, muebles y sillas; es por esto que para garantizar la conservación y el buen estado de la mercancía, estos objetos se embalaron con papel vinipel y papel cartón y así proteger la superficie de las diferentes piezas.

A medida que se iba organizando la bodega, el gerente operativo, identifico cada uno de los elementos, los contabilizo y les asigno un código, con el fin de llevar un control de los elementos que entran y salen de la bodega. Con este código el se podrá unificar información recibida y enviada entre los trabajadores de Just Married y ella como representante de Solo Soluciones Cartagena SAS.

Para facilitar la movilidad tanto del mobiliario como de los operarios se organizo toda la mercancía en los laterales de la bodega, dejando así un pasillo lo suficientemente amplio para la circulación. Además que permite la fácil detección de cualquier producto que se necesite.

15.5.1.2 Control de inventario

El control de inventario está a cargo de Luzmila Romero, gerente operativo de Solo Soluciones Cartagena; quien al recibir la mercancía que llegaba de Bogotá, creó una carpeta donde se archivó el inventario que se recibió con las respectivas anotaciones de novedades. (Ver Anexo No. 16 y 17) De igual forma en esta carpeta se han archivado los registros de las entradas y salidas de mercancías.

15.5.2 ANDRÉS CORTES

Andrés Cortes es uno de los diseñadores de interiores más prestigiosos del país. Inició su carrera como decorador de interiores, especialmente de hogares, y con el tiempo expandió su mercado a la decoración de eventos; siendo esta su línea actual más fuerte y rentable.

Andrés Cortes se ha posicionado como uno de los proveedores más buscados en temas de decoración en todo Colombia, esto combinado con la alta demanda que existe actualmente en Cartagena como anfitrión de eventos, llevó a Andrés Cortes a considerar la posibilidad de acceder a nuestro negocio, como una alternativa para disminuir costos de producción y penetrar al mercado con precios competitivos. Inicialmente se firmó un contrato por un periodo de dos meses con el que esperaba evaluar la viabilidad de esta alternativa, en la actualidad se ha renovado el contrato por un año.

El contrato de arrendamiento se firmó el día 25 de febrero de 2014 (Ver anexo No. 18), en este se estableció que la fecha de ingreso a la bodega sería el 20 de febrero del mismo año. A continuación se encuentran los datos de la negociación que se realizó con ellos:

Tabla 39 Información contrato Andrés Cortes

Razón social	Andrés Cortes
NIT	79.687.339
Duración del contrato	2 meses
Fecha de inicio del contrato	20 de febrero de 2014
Fecha terminación del	20 de abril de 2014

contrato

Mercancía a almacenar	Mobiliario y decoración para eventos Cuarto frío para trabajar arreglos florales
Bodegas asignada:	Bodega 1 – Rosada Bodega 2 – Azul
Valor canon de arrendamiento	\$3.250.000 + IVA

Fuente: La Autora

Andrés Cortes tomo en arriendo dos bodegas, una donde realiza la producción florar de todos sus eventos para lo que necesito adecuar el espacio con aire acondicionado y baldosas en cerámica. Estos gastos corrieron por cuenta del arrendador por lo que se le dieron 15 días de gracia para que el realizara las obras necesarias. La otra bodega, la utilizan para almacenar todo el mobiliario con que ellos cuentan para el montaje de sus eventos. (Ver ilustración No. 31 y 32)

Ilustración 32: Bodega No. 1 Andrés Cortes



Fuente: La Autora

Ilustración 33: Bodega No. 2 Andrés Cortes



Fuente: La Autora

Con respecto a los servicios contratados, es importante aclarar que Andrés Cortes no está interesado en que seamos nosotros el que le administre sus bodegas, es decir, ellos mismo llevarán el control de inventarios y programarán la entrada y salida de elementos de estos espacios. Es por esto que el 20 de febrero día que ellos ingresaron a las bodegas, Luzmila Romero, hizo entrega de esta inventariando y registrando las condiciones generales de las mismas, más no se diligenciaron ninguno de los formatos que por políticas de la empresa se deben llenar al ingresar material.

15.5.2.1 Organización de la bodega y control de inventario

Como se mencionó anteriormente al no estar ellos interesados en que nosotros manipulemos su inventario, ellos serán los responsables de cómo organizar sus elementos y del control de los mismos.

15.5.3 LED KOLOR SAS

Led Kolors SAS es una empresa dedicada al suministro de mobiliario con iluminación led para la ambientación de todo tipo de eventos. Son especialistas en eventos al aire libre, su mercado más rentable se ubica actualmente en la ciudad de Bogotá.

Al evidenciar el incremento que ha tenido Cartagena como destino empresarial para eventos de alto renombre y bodas, Led Kolors decidió incursionar en este competitivo mercado, y la primera acción encaminada a penetrar el mismo fue desplazar parte de sus elementos a la ciudad de Cartagena para así, poder proveer sus servicios a precios más competitivos al tener la posibilidad de disminuir costos de desplazamiento e implementación.

Led Kolors es el cliente más reciente de Solo Soluciones y probablemente el que mayor confianza ha depositado en el modelo de negocio al arrendar una bodega sin tener aún un mercado definido en Cartagena. Es por esta razón, que se les brindó la posibilidad de tomar en arriendo una pequeña bodega ubicada en el interior de la casa a un precio asequible mientras ellos poseían su producto en la ciudad.

El contrato de arrendamiento se firmó el día 26 de marzo de 2014 (Ver anexo No. 19), en este se estableció que la fecha de ingreso a la bodega sería el 1 de abril del mismo año. A continuación se encuentran los datos de la negociación que se realizó con ellos:

Tabla 40 Información contrato Led Kolors SAS

Razón social	LED KOLORS SAS
NIT	900.682.122-0
Duración del contrato	1 año
Fecha de inicio del contrato	1 de abril de 2014
Fecha terminación del contrato	1 de abril de 2015
Mercancía a almacenar	Elementos luminosos – mobiliario
Bodegas asignada:	Bodega 0 – Interior de la casa
Valor canon de arrendamiento	\$250.000 + IVA

Fuente: La Autora

El 1 de abril llegó el camión desde Bogotá, con los elementos que ocuparían la bodega No. 0 – interior de la casa, como días anteriores se le había solicitado a la empresa enviar una relación de los elementos que se iban a almacenar, el personal de Solo Soluciones verificaba a medida que el camión descargaba que los elementos estuvieran completos y en buen estado. Una vez terminado el descargue de los elementos se procedió a organizar los elementos según el requerimiento del cliente.

Al mismo tiempo se debían realizar los siguientes procedimientos:

1. Diligenciar el formulario de ingreso de materiales (Ver anexo No. 20) en donde se debía especificar nombre, cantidad y estado de la mercancía.
2. Informar al cliente del estado de la mercancía recibida. Notificar vía email si hubo alguna novedad o todo se recibió según la relación enviada por ellos.

Ilustración 34: Bodega No. 0 Led Kolors SAS



Fuente: La Autora

15.5.3.1 Organización de las bodegas

Al momento de definir la manera la distribución de la bodega asignada a Led Kolors SAS, se tuvo en cuenta el tipo de mercancía que se iba almacenar, las dimensiones y los cuidados que esta requeriría al momento de manipularse, por esta razón se decidió manejar la técnica de almacenamiento de apilamiento ordenado. Para esto se le solicito al cliente hacer unos forros individuales para cada elemento y así garantizarles el buen estado de las piezas dentro de la bodega.

A medida que se iba organizando la bodega, el gerente operativo, identifico cada elemento, los contabilizo y les asigno un código, con el fin de llevar un control de la mercancía que entra y sale de la bodega. Con este código se podrá unificar información recibida y enviada entre los trabajadores de Led Kolors y Solo Soluciones Cartagena.

15.5.3.2 Control de inventario

El control de inventario está a cargo de Luzmila Romero, gerente operativo de Solo Soluciones Cartagena; quien al recibir la mercancía que llegaba de Bogotá, creo una carpeta donde se archivó el inventario que se recibió con las respectivas anotaciones de novedades. (Ver Anexo 20 y 21) De igual forma en esta carpeta se han archivado los registros de las entradas y salidas de mercancías.

15.5.4 Negociaciones en proceso

Actualmente se tienen conversaciones con dos empresas que se encuentran interesadas en el servicio que ofrecemos y con las que se espera tener prontamente una relación proveedor – cliente; estas empresas son: Opening Comunicaciones SAS y Marketing de Idea. La primera de estas ya se encuentra en la fase final de la negociación, el contrato está en manos de sus abogados para la revisión de los términos que allí se plantean y se espera para finales de abril concretar el negocio, ya que el ingreso de ellos a la bodega está programado para el 1 de mayo del 2014.

A continuación se muestra la información general del contrato enviado a ellos:

Tabla 41 Información contrato Opening Comunicaciones SAS

Razón social	OPENING COMUNICACIONES SAS
NIT	830.083.037-9
Duración del contrato	1 año
Fecha de inicio del contrato	1 de mayo de 2014
Fecha terminación del contrato	1 de mayo de 2015
Mercancía a almacenar	Mobiliario y paneleria para stand
Bodegas asignada:	Bodega 4 – Amarilla
Valor canon de arrendamiento	\$1.200.000 + IVA

Fuente: La Autora

El segundo empresa aún está analizando la propuesta que se le envió y se espera para principios de mayo tener una respuesta por parte de ellos.

15.5.5 Facturación

A 31 de marzo de 2014 se han generado las siguientes facturas a los clientes de Solo Soluciones Cartagena SAS

Tabla 42 Facturación Solo Soluciones Cartagena a 31 de marzo

FECHA	FACTURADO A	CONCEPTO	VALOR
FEB – 06	Just Married Group SAS	Alquiler bodega No. 3 del 15 de feb a 15 de marzo	\$1.100-000
FEB – 06	Just Married Group SAS	Alquiler espacio y adicionales	\$350.000
MAR - 06	Sergio Andres Cortes	Arriendo bodegas No. 1 y 2 desde el 20 de	\$6.500.000

febrero hasta el 20 de abril			
MAR - 17	Just Married Group SAS	Alquiler bodega No. 3 del 15 de marzo a 15 de abril	\$1.200.000
Total facturado			

Fuente: La Autora

(Ver anexo No. 22)

16. ANÁLISIS FINANCIERO AJUSTADO

En el Anexo No. 24 se encuentra el análisis financiero completo del proyecto teniendo en cuenta todas las variaciones que se presentaron durante el proceso de implementación del mismo. A continuación se muestra los cambios relevantes en el mismo:

16.1 Proyección de la demanda

Para calcular la proyección de la demanda de los servicios complementarios ofrecidos por Solo Soluciones Cartagena se tuvo en cuenta que nuestros clientes en promedio realizan 24 eventos al año en la ciudad, razón por la cual se espera que en promedio ellos soliciten estos servicios 2 días al mes; para los años siguientes se tuvo en cuenta un incremento del 10% anual en estos servicios. Teniendo en cuenta lo anterior se realizó la siguiente proyección:

Tabla 43 Proyección de la demanda servicios logísticos complementarios

PROYECCIÓN DE DEMANDA - SERVICIOS LOGÍSTICOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EMPRESA 1	24	26	29	32	35
EMPRESA 2	24	26	29	32	35
EMPRESA 3	18	20	22	24	26
EMPRESA 4	18	20	22	24	26
EMPRESA 5	18	20	22	24	26
CAPACIDAD UTILIZADA	102	112	123	136	149

Fuente: La Autora

16.2 Proyección de ventas

Para realizar la proyección de los ingresos por los servicios complementarios ofrecidos se tuvo en cuenta la proyección de la demanda (Ver tabla 43) y la proyección de precios de los mismos. A continuación se muestra la proyección de ingresos esperados:

Tabla 44 Proyección venta servicios logísticos complementarios

PROYECCIÓN DE VENTAS - SERVICIOS LOGÍSTICOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EMPRESA 1	\$ 7.680.000	\$ 8.701.440	\$ 9.858.732	\$ 11.169.943	\$ 12.655.545
EMPRESA 2	\$ 7.680.000	\$ 8.701.440	\$ 9.858.732	\$ 11.169.943	\$ 12.655.545
EMPRESA 3	\$ 5.760.000	\$ 6.526.080	\$ 7.394.049	\$ 8.377.457	\$ 9.491.659
EMPRESA 4	\$ 5.760.000	\$ 6.526.080	\$ 7.394.049	\$ 8.377.457	\$ 9.491.659
EMPRESA 5	\$ 5.760.000	\$ 6.526.080	\$ 7.394.049	\$ 8.377.457	\$ 9.491.659
VENTAS TOTALES	\$ 32.640.000	\$ 36.981.120	\$ 41.899.609	\$ 47.472.257	\$ 53.786.067

Fuente: La Autora

Al ofrecer estos servicios a los clientes los ingresos totales aumentan en más un 35% como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 45 Proyección ingresos totales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS ALQUILER	\$ 76.650.000	\$ 97.026.000	\$ 99.936.780	\$ 102.934.883	\$ 106.022.930
INGRESOS SERV. COMPLEMENTARIOS	\$ 32.640.000	\$ 36.981.120	\$ 41.899.609	\$ 47.472.257	\$ 53.786.067
TOTAL INGRESOS	\$ 109.290.000	\$ 134.007.120	\$ 141.836.389	\$ 150.407.140	\$ 159.808.997
% AUMENTO INGRESOS	42,58%	38,11%	41,93%	46,12%	50,73%

Fuente: La Autora

16.3 Estado de resultados

Tabla 46 Estado de resultado ajustado

ESTADO DE RESULTADOS						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Ingresos	\$ 109.290.000	\$ 134.007.120	\$ 141.836.389	\$ 150.407.140	\$ 159.808.997	
Gastos operacionales	\$ 78.617.758	\$ 80.388.600	\$ 87.363.773	\$ 92.358.577	\$ 97.835.058	
Gastos administrativos	\$ 29.355.009	\$ 31.462.996	\$ 33.765.521	\$ 36.275.721	\$ 39.013.688	
Gastos de venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total Gastos	\$ 107.972.767	\$ 111.851.596	\$ 121.129.294	\$ 128.634.298	\$ 136.848.746	
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 1.317.233	\$ 22.155.524	\$ 20.707.095	\$ 21.772.842	\$ 22.960.251	
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 1.317.233	\$ 22.155.524	\$ 20.707.095	\$ 21.772.842	\$ 22.960.251	
Impuesto de renta	\$ 434.687	\$ 7.311.323	\$ 6.833.341	\$ 7.185.038	\$ 7.576.883	
UTILIDAD NETA	\$ 882.546	\$ 14.844.201	\$ 13.873.753	\$ 14.587.804	\$ 15.383.368	

Fuente: La Autora

16.4 Flujo de Caja Libre

Tabla 47 Flujo de Caja Libre Ajustado

FLUJO DE CAJA LIBRE						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Operacional	\$ 1.317.233	\$ 22.155.524	\$ 20.707.095	\$ 21.772.842	\$ 22.960.251	
Impuestos Operacionales	\$ 434.687	\$ 7.311.323	\$ 6.833.341	\$ 7.185.038	\$ 7.576.883	
U. O. despues de impuestos	\$ 882.546	\$ 14.844.201	\$ 13.873.753	\$ 14.587.804	\$ 15.383.368	
Depreciaciones	\$ 245.990	\$ 245.990	\$ 245.990	\$ 245.990	\$ 245.990	\$ 245.990
Amortizaciones	\$ 299.180	\$ 299.180	\$ 299.180	\$ 299.180	\$ 299.180	\$ 299.180
Variación del Capital de trabajo	\$ (2.553.407)	\$ (105.705)	\$ (79.773)	\$ (82.167)	\$ (84.632)	
Inversiones	\$ 31.789.398					
Recuperación						\$ 10.135.915
FCL	\$ (31.789.398)	\$ 3.981.123	\$ 15.495.076	\$ 14.498.697	\$ 15.215.141	\$ 26.149.084
VPN	\$ 12.031.643					
Rentabilidad	24,76%					
Costo de oportunidad	17,00%					

Fuente: La Autora

Como se observa en la Tabla No. 47 el proyecto sigue siendo viable a pesar de los ajustes realizados ya que la rentabilidad obtenida es mayor al costo de oportunidad esperado.

Los ajustes efectuados al análisis financiero representaron un aumento de la rentabilidad del proyecto en 1 punto porcentual, a continuación se relacionan cada uno de estos:

- Incremento de los ingresos por las ventas de servicios complementarios
- Pago del impuesto de renta desde el primer año de actividad
- Pago de parafiscales y otras obligaciones laborales desde el año 1
- Aumento de los honorarios de la administradora y gestora del proyecto, los cuales no aumentarían de acuerdo a la inflación sino el 10% anual
- Gastos operacionales relacionados con los servicios complementarios de logística

17. CONCLUSIONES

Como conclusión se establece que el plan de negocio propuesto en el proyecto de grado fue cumplido a cabalidad en su alcance. Todos los objetivos definidos fueron implementados.

- Se constituyó una empresa bajo la razón social SOLO SOLUCIONES CARTAGENA SAS acorde con los requerimientos estipulados en la Ley 1429 de 2010.
- Se realizó el proceso de selección de personal de acuerdo a los perfiles establecidos y se realizó la contratación y capacitación de los mismos.
- Se hicieron las obras requeridas para la adecuación de las bodegas y así prestar el servicio ofrecido a los clientes.
- Se establecieron y pusieron en práctica las estrategias de mercado en cuanto precio, producto, promoción y plaza basados en la información obtenida en la investigación de mercado.
- Los procesos operativos y administrativos planteados se ejecutaron al iniciar la operación de la empresa.

Igualmente el cronograma inicialmente definido, fue ejecutado dentro de los tiempos previstos. Como se observa en el anexo No. 23, se presentaron algunas pequeñas diferencias en las actividades relacionadas con las adecuaciones de las bodegas, debido a que surgieron trabajos no previstos como la instalación de puertas tipo rollo, instalaciones eléctricas independientes, entre otras obras.

Por lo anterior, los costos del presupuesto de inversión tuvieron un incremento del 67,51%, con relación a los inicialmente calculados. A pesar de esto, la rentabilidad del proyecto no se ve afectada ya que paso del 23,01% EA al 24,76%EA(Ver anexo No. 24). Este aumento en la rentabilidad se debe al incremento en los ingresos de Solo Soluciones Cartagena al ofrecer servicios complementarios logísticos, los cuales no se habían tenido en cuenta en el análisis del proyecto.

Comentado [P3]: Como el análisis financiero se ajusto a la realidad del negocio y se tuvieron en cuenta los servicios complementarios, la rentabilidad no se ve afectada, por lo que se vio la necesidad de cambiar las conclusiones

BIBLIOGRAFÍA

Banco de la República de Colombia. (s.f.). *Banco de la República de Colombia*. Recuperado el 01 de 04 de 2013, de Banco de la República de Colombia: <http://www.banrep.gov.co/>

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Recuperado el 07 de 04 de 2013, de Sobre la CCB: <http://camara.ccb.org.co/portal/default.aspx>

- Cartagena de Indias Convetion & Visitors Bureau. (s.f.). *Congresos*. Recuperado el 06 de 03 de 2013, de Sitio web de Cartagena de Indias Convetion & Visitors Bureau:
<http://www.cartagenaconventionbureau.com/>
- Companys Pascual, R., & Coromias Subias, A. (1998). *Planificación y Rentabilidad de Proyectos Industriales*. España: Marcombo S.A.
- Gerencie. (s.f.). *Gerencie*. Recuperado el 01 de 04 de 2013, de
<http://www.gerencie.com/relacion-laboral.html>
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Lamb, C. (2011). *Marketing* (Once ed.). México D.F.: Cenga Learning.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (15 de 03 de 2013). *MinCIT*. Recuperado el 16 de 03 de 2013, de <http://www.mipymes.gov.co>
- Ortinau, H. B. (2010). *Investigación de mercados para los tiempos de hoy* (Vol. 6). Prentice Hall.
- PROEXPORT Colombia. (2013). *Congresos y convenciones. Cartagena de Indias: Infraestructura hotelera*. Recuperado el 06 de 03 de 2013, de Sitio web de PROEXPORT Colombia: <http://www.colombia.travel/es/congresos-incentivos/congresos-y-convenciones/cartagena-de-indias/infraestructura-hotelera>
- Taylor, K. y. (2002). *Investigación de Mercados*. Mac Grow Gill .

ANEXOS

Anexo 1. Calendario Preliminar de Eventos 2013 – Cartagena de Indias.

Anexo 2. Calendario de eventos Centro de Convenciones Cartagena de Indias Julio Cesar Turbay Ayala

Anexo 3 : Base de datos empresas que realizan eventos en la ciudad de Cartagena

Anexo 4 : Base de datos empresas que hacen eventos en la ciudad de Cartagena de Indias suministrada por Hotel Hilton

Anexo 5 : Modelo contrato de trabajo a término fijo

Anexo 6 : Modelo contrato de prestación de servicios profesionales

Anexo 7 Registro único tributario Solo Soluciones Cartagena SAS

Anexo 8 Certificado de existencia y representación legal de Solo Soluciones Cartagena SAS

Anexo 9 Registro Mercantil Solo Soluciones Cartagena SAS

Anexo 10 Resolución de facturación Solo Soluciones Cartagena SAS

Anexo 11 Documentos Luzmila Romero

Anexo 12 Contrato y afiliaciones Luzmila Romero - Gerente operativo

Anexo 13 Contrato prestación de servicios DSA SAS

Anexo 14 Portafolio Solo Soluciones Cartagena SAS

Anexo 15 Contrato y documentos Just Married Group SAS

Anexo 16 Formato ingreso de materiales Just Married Group SAS

Anexo 17 Reporte de movimiento de materiales Just Married Group SAS

Anexo 18 Contrato y documentos Andrés Cortes

Anexo 19 Contrato y documentos Led Kolors SAS

Anexo 20 Formulario ingreso de materiales Led Kolors SAS

Anexo 21 Reporte movimiento de materiales Led Kolors SAS



Anexo 22 Consecutivo de facturas a 31 de marzo de 2014

Anexo 23 Cronograma de actividades ejecutado

Anexo 24 Analisis financiero ajustado

