

DESARROLLO DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA
Y ADMINISTRATIVA PARA LA AGENCIA SIÓNICA SAS

DIANA MILENA ROJAS MARTÍN



UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

FACULTAD DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA

BOGOTÁ

2017

DESARROLLO DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA
Y ADMINISTRATIVA PARA LA AGENCIA SIÓNICA SAS

DIANA MILENA ROJAS MARTÍN

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en finanzas

Línea de Investigación Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Competitividad y Desarrollo

Directora: Diana Milena Carmona

Investigadora

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

FACULTAD DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA

BOGOTÁ

2017

Contenido

DESARROLLO DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA PARA LA AGENCIA SIÓNICA SAS.....	6
RESUMEN.....	6
PALABRAS CLAVES	6
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES.....	10
1.2. Principales empresas en el sector.....	14
1.2. Caracterización Agencia Siónica.....	15
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	20
2.1 Teoría de la planeación estratégica financiera y administrativa.....	20
2.1.2 La estrategia del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.....	24
2. 2 Teoría del Análisis Financiero.....	28
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	33
3.1. Diagrama de flujo.....	34
3.2. Recolección de información.....	35
3.2.1. Información financiera.....	35
3.2.2. Información administrativa.....	35
3.2.3. Análisis de la información.....	35
3.2.4. Crear una estrategia financiera y administrativa para Agencia Siónica.....	36
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	37
4.1. Análisis de los Estados financieros de la empresa del año 2014, 2015 y 2016.....	37
4.2. Identificación de falencias en el área administrativa y financiera.....	42
4.3. Evaluación de las decisiones financieras que se han tomado en la Agencia:.....	45
4.4. Revisión de las políticas administrativas de la Agencia y los resultados que estas políticas han tenido.....	45
4.5. Construcción de una estrategia financiera y administrativa para la Agencia.....	46
4.5.1. El Big Ideal, Misión, Visión y valores.....	46
4.5.2 Estrategia Financiera.....	49
4.5.3. Estrategia administrativa.....	55
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.....	66
ANEXOS	68

ANEXO 1. Estados financieros	68
1.1 Estados financieros año 2014:	68
1.2 Estados financieros año 2015:.....	70
1.3 Estados financieros año 2016:	72
ANEXO 2. Impuestos estimados 2017	74
Anexo 3. Manual de funciones.....	76
Bibliografía	89

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Ventas, Utilidad y Utilidad Neta Servicios de publicidad y relaciones públicas Colombia	13
Ilustración 2. ADN Siónica	16
Ilustración 3. Fases de la planeación de las empresas	21
Ilustración 4. Diagrama Planeación estratégica y financiera.....	23
Ilustración 5. Definición relaciones causa y efecto de la estrategia	26
Ilustración 6. Descripción de la estrategia: el mapa estratégico del Balanced Scorecard	27
Ilustración 7. Modelo del análisis financiero integral	30
Ilustración 8 Marco Conceptual	32
Ilustración 9 Diagrama de flujo.....	34
Ilustración 10. Balance general Proforma	53
Ilustración 11. Estado de resultados proforma	54
Ilustración 12. Organigrama Siónica.....	55
Ilustración 13. Mapa de la planeación Estratégica de la Agencia Siónica.	65
Ilustración 14. Balance General de 2014.....	68
Ilustración 15. Estado de Resultados 2014.....	69
Ilustración 16. Balance General 2015.....	70
Ilustración 17. Estado de Resultados de 2015	71
Ilustración 18. Balance General de 2016.....	72
Ilustración 19. Estado de Resultados 2016.....	73

Índice de Tablas

Tabla 1. Comportamiento sector de servicios de publicidad y relaciones públicas Colombia	12
Tabla 2 Datos 2015.....	14
Tabla 3. Balance General – análisis horizontal y vertical Fuente: Elaboración propia.....	37
Tabla 4. Estado de Resultados – análisis horizontal y vertical	39
Tabla 5. Análisis razones financieras.....	41
Tabla 6. Diagnóstico interno Departamento Financiero	43
Tabla 7. Diagnóstico interno Departamento Administrativo	44
Tabla 8. Conceptos aspectos principales Big Ideal	47
Tabla 9. Valores de la Agencia.....	48
Tabla 10. Agencias de Publicidad con mejores ventas y Margen Neto durante el año 2015.....	49
Tabla 11.. Objetivos financieros.....	50
Tabla 12. Detalle planeación ventas mes a mes	50
Tabla 13. Amortización crédito	51
Tabla 14. Resultado presupuesto 2017 mes a mes.....	52
Tabla 15.. Objetivos generales de la Agencia.....	56
Tabla 16. Estrategia departamento financiero	58
Tabla 17. Estrategia departamento administrativo	59
Tabla 18. Estrategia departamento digital.....	60
Tabla 19. Estrategia Departamento de Desarrollo.....	61
Tabla 20. Estrategia Departamento de Producción	62
Tabla 21. Avance procedimientos	63
Tabla 22. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	64

DESARROLLO DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA PARA LA AGENCIA SIÓNICA SAS

RESUMEN

La presente investigación se basa en el interés de realizar un estudio de la Agencia Siónica, que evalúe su estado en varios aspectos, tanto administrativos, como financieros, para buscar una estrategia financiera y administrativa que establezca los objetivos que la empresa desea conseguir a largo plazo y que estos se conviertan en una guía para desarrollar los planes de acción a corto y mediano plazo con el fin que la Agencia Siónica pueda sea una empresa sólida dentro del sector servicios publicitarios en el mercado colombiano y posteriormente fuera de él. Para ello se realizó un diagnóstico de la empresa, analizando estados financieros y revisando los procedimientos actuales, a partir de ello se diseñó una estrategia financiera y administrativa que dio como resultado una planeación basada en los objetivos financieros que se desean alcanzar junto con una planeación estratégica por cada área encaminada a los objetivos y la visión de la Agencia.

PALABRAS CLAVES

Planeación estratégica

Diagnóstico

Análisis

Agencia de Publicidad

Cuadro de Mando Integral

ABSTRACT

The present investigation is based on the interest of carrying out a study of the Agencia Siónica, which evaluates its status in several items, administrative and financial topics, in order to find a financial and administrative strategy that establishes the objectives that the company has a long term. That these become a guide to develop short and medium-term action plans for the purpose of the Agencia Siónica becomes in a solid company in the Colombian market and outside it. From this, a financial and administrative strategy was designed that resulted in a planning based on the financial objectives that must be reached along with the strategic planning, for each area according to the objectives and vision of the Agency.

INTRODUCCIÓN

La Agencia de Publicidad Siónica es una empresa que ha logrado tener un crecimiento importante a lo largo de sus casi tres años de constitución formarles, sin embargo, enfrenta retos a nivel administrativo y financiero que debe manejar correctamente si quiere competir e influir de manera efectiva en el mercado. La visión de la empresa se encuentra enmarcada en la búsqueda del crecimiento y la calidad: Ser la empresa líder a nivel mundial en provocar emociones y sensaciones que se transformen en experiencias que logren potencializar la marca y publicidad de las empresas y como resultado incrementar sus ingresos e influencia en el mercado, así que para ello y por una parte, es necesario realizar un estudio interno financiero y administrativo, que teniendo en cuenta su entorno económico y las perspectivas de sus socios, le permitan plantear estrategias para aumentar la liquidez, controlar el endeudamiento y aumentar la rentabilidad, contribuyendo al deseado, pero bien estructurado crecimiento de la empresa, por medio de políticas, procesos y procedimientos financieros y administrativos eficientes. Además de ello es importante hacer un diagnóstico para revisar la estructura organizacional. La pregunta que surge en este sentido es ¿cuál debe ser el diseño de una planeación estratégica financiera y administrativa a desarrollar en La Agencia Siónica? En este sentido este trabajo busca que la Agencia de Publicidad Siónica cuente con estos análisis ya que así se establecerán los objetivos que la empresa desea conseguir y que estos se conviertan en una guía para desarrollar los planes de acción con el fin que la Agencia Siónica pueda consolidarse como una empresa sólida dentro del sector servicios publicitarios en el mercado colombiano y posteriormente fuera de él. El desarrollo de una planeación estratégica financiera y administrativa para Siónica puede beneficiar a otras empresas del sector, que estén comenzando y quieran revisar sus planes estratégicos. Es un proyecto viable en la medida que se cuenta con la información de la empresa, así como la posibilidad de poner en práctica la estrategia planteada.

El objetivo general de este trabajo es diseñar una propuesta de planeación estratégica financiera y administrativa para la Agencia Siónica, para lograrlo se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Analizar los estados financieros de la empresa del año 2014, 2015 y 2016
- Evaluar el comportamiento y las decisiones financieras que se han tomado en la Agencia
- Revisar las políticas administrativas de la Agencia y examinar los resultados que estas políticas han tenido
- Identificar falencias en el área administrativa y financiera
- Establecer una estrategia financiera y construir una estrategia administrativa a corto y mediano plazo para la Agencia

Este trabajo se encuentra segmentado en cinco capítulos, en el primero se describen los antecedentes, en el que se presentan diferentes autores que contribuyen con información a esta investigación. En el segundo capítulo se presenta el marco teórico, en el cual se fundamenta este trabajo. En el tercer capítulo se describe la metodología que se desarrolló para encontrar los resultados que se expondrán en el cuarto capítulo. Con esta información se da paso al último capítulo en donde se muestra las conclusiones del trabajo de investigación.

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES

En la revisión de antecedentes primero se hizo una caracterización del sector de la publicidad, comprendido por la historia de las agencias de publicidad en Colombia, algunas cifras económicas, y la investigación de las principales empresas del sector para así determinar el contexto en el cual se encuentra la Agencia, para así dar paso a una exploración sobre la Agencia Siónica, realizando una caracterización con su historia, misión y visión, información base para el trabajo de este proyecto.

En siguiente lugar se muestra un trabajo encontrado en el sector Institucional de la Universidad La Gran Colombia, el cual tiene relación con la planeación, evaluación y desarrollo financiero en las empresas.

Por último, se realiza una revisión de una investigación basada en los indicadores financieros relevantes para las Agencias de publicidad

Las primeras agencias de publicidad surgieron en Colombia en la época de la crisis mundial del año 1929, en especial en la ciudad de Medellín, ya que esta ciudad contaba con importantes empresas de asociación de capitales por el sistema de sociedad anónima que vieron en la publicidad una forma de salida de la recesión. (Villegas, 2007)

La Agencia Comercio y Anuncio fue la primera en Colombia con clientes como Refrigeradora Central de Medellín y Coltejer. Hubo un auge en la producción nacional que también fue positivo para la publicidad, debido al impulso que dio la segunda Guerra Mundial, durante esta época se crearon importantes agencias como la Santandereana Propaganda Época, a Bogotá llegaron agencias internacionales como MacCann atendiendo grandes clientes internacionales que tenían negocios también en Colombia. Durante los 70's las agencias de publicidad aumentaron en gran manera sus volúmenes de facturación y empezaron a manejar grandes sumas de dinero de los clientes, lo cual les permitió ampliar su capacidad de negociación con los medios (Villegas, 2007)

A partir de ese momento empiezan a surgir varias agencias de publicidad que han ido mutado según las necesidades y las exigencias de los medios, pasando de ser simples intermediarios entre los clientes y los medios, para convertirse en aliados estratégicos que

con sus servicios creativos y comunicación estratégica ayudan a las empresas a consolidarse dentro del mercado y aumentar de manera importante su facturación

Actualmente Colombia es uno de los referentes de la industria creativa latinoamericana, no solo por su propuesta de valor en producto sino por su aporte creciente a la economía del país, ya que según el Dane la creación publicitaria crece al año a una tasa del 8,9 %, según la última encuesta satélite disponible del Dane, que tasó la contribución de este segmento a la economía del país en 1,21 billones de pesos, según cifras de 2013. Para la UCEP (Unión Colombiana de Empresas Publicitarias) la inversión hecha en Colombia por publicidad en 2015 fue de 2,40 billones de pesos (Diario La República, 2016).

Según la clasificación NAICS (Sistema Norteamericano de Clasificación de Industrias) el sector de servicios de publicidad y relaciones públicas ha tenido el siguiente comportamiento:

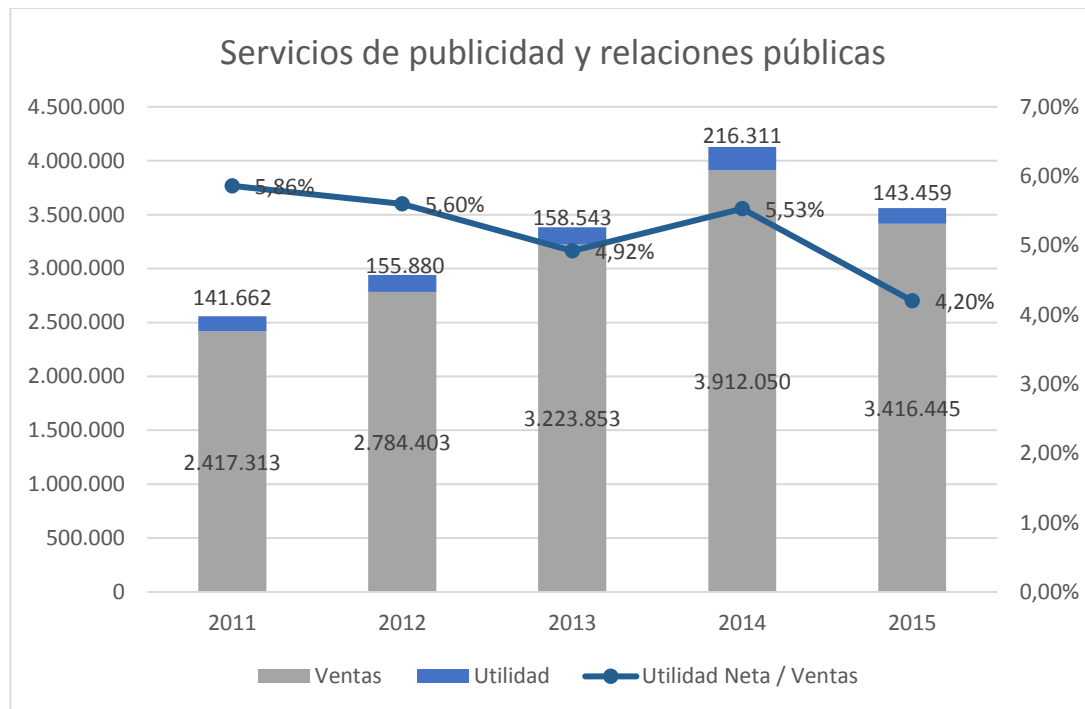
Tabla 1. Comportamiento sector de servicios de publicidad y relaciones públicas Colombia

Indicadores	2011	2012	2013	2014	2015
<u>Ventas</u>	2.417.313	2.784.403	3.223.853	3.912.050	3.416.445
<u>Activos</u>	2.286.691	2.634.195	3.084.753	3.275.360	3.283.032
<u>Utilidad</u>	141.662	155.880	158.543	216.311	143.459
<u>Patrimonio</u>	977.276	1.079.957	1.212.115	1.288.897	1.197.691
Crecimiento					
<u>Crecimiento en Ventas %</u>	-8,03%	15,19%	15,78%	21,35%	-12,67%
<u>Crecimiento / Disminución en Activos</u>	-3,31%	15,20%	17,10%	6,18%	0,23%
<u>Crecimiento / Disminución en Utilidad Neta</u>	-21,40%	10,04%	1,71%	36,44%	-33,68%
<u>Crecimiento (Disminución) del Patrimonio</u>	7,32%	10,51%	12,24%	6,33%	-7,08%
Rentabilidad					
<u>EBITDA</u>	250.472	251.279	291.804	388.078	369.894
<u>Utilidad Neta / Ventas</u>	5,86%	5,60%	4,92%	5,53%	4,20%
<u>Rentabilidad de Activos</u>	6,20%	5,92%	5,14%	6,60%	4,37%
<u>Utilidad Neta / Patrimonio</u>	14,50%	14,43%	13,08%	16,78%	11,98%
<u>Utilidad Operacional / Ventas</u>	8,57%	7,26%	7,67%	8,29%	9,30%
Endeudamiento					
<u>Endeudamiento</u>	57,26%	58,95%	60,71%	60,56%	63,50%
<u>Apalancamiento</u>	133,98%	143,78%	154,49%	153,90%	174,06%
<u>Pasivo Total / Ventas</u>	54,17%	55,77%	58,09%	50,71%	61,02%
<u>Pasivo Corriente / Pasivo Total</u>	87,83%	81,63%	82,35%	84,00%	84,07%

Fuente: EMIS BenchMark // Bases de datos Universidad La Gran Colombia. Elaboración propia. Valores en millones de pesos

Tomando los datos de la anterior tabla se realiza el siguiente gráfico:

Ilustración 1. Ventas, Utilidad y Utilidad Neta Servicios de publicidad y relaciones públicas Colombia



Fuente: EMIS BenchMark // Bases de datos Universidad La Gran Colombia. Elaboración propia. Valores en millones de pesos

Con esta información se puede evidenciar que este sector ha tenido un importante crecimiento en ventas, sin embargo, el margen neto ha decrecido, afectando también indicadores como la rentabilidad sobre activos y patrimonio, también se evidencia un endeudamiento en crecimiento.

1.2. Principales empresas en el sector

Las agencias de publicidad más destacadas en Colombia según (Awards, 2016) son Sancho BBDO Worldwide, OMD Colombia, Proximity Colombia, Rep Grey Worldwide, Sistole, Mc Cann Erickson Corporation, Leo Burnett Colombiana, Ogilvy & Mather Colombia, Mullen Lowe SSP3

Estos son los ingresos y la utilidad neta de estas agencias, datos encontrados en los estados financieros reportados:

Tabla 2 Datos 2015

Agencias de Publicidad	Ventas	Utilidad Neta	Margen Neto
SANCHO BBDO	80.325	11.015	14%
OMD COLOMBIA	34.720	3.592	10%
J. WALTER THOMPSON COLOMBIA	20.516	784	4%
PROXIMITY COLOMBIA	12.477	1.928	15%
MULLEN LOWE SSP	34.578	-265	-1%
MCCANN ERICKSON CORPORATION	85.058	899	1%
REP GREY WORLDWIDE	20.552	434	2%

Fuente: EMIS BenchMark // Bases de datos Universidad La Gran Colombia

Casos de éxito

Para el 2016 Sancho BBDO Worldwide se convirtió en la agencia del año según Effie Colombia (Awards, 2016), quién con verificación de Deloitte mide la efectividad en las comunicaciones de Marketing, dentro de sus reconocimientos más recientes se encuentra la campañas de “Magia Salvaje”, campaña de gran impacto de resultados contundentes, una muy buena estrategia, y maravillosa implementación de la idea

MullenLowe SSP3, tiene 19 años de experiencia local, esta agencia ha desarrollado importantes campañas de publicidad como el impulso a la desmovilización de guerrilleros.

1.2. Caracterización Agencia Siónica

Agencia Siónica es una agencia de publicidad conformada como una sociedad comercial por acciones simplificada, fundada el 22 de Marzo de 2014 en Bogotá por cuatro personas.

Dos de los socios ya tenían algunos clientes antes de la conformación oficial de la empresa, ya que ellos trabajaban freelance, sin embargo después de la constitución de la Agencia llegaron más clientes, que demandaron la inclusión de personal, después de dos años la Agencia cuenta con una planta de veintitrés personas, de las cuales ocho son de nómina. Recientemente se incorporó un nuevo socio el cual mediante una inyección de capital se unió a la Agencia.

La visión de Agencia Siónica es ser la empresa líder a nivel mundial en provocar emociones y sensaciones que se transformen en experiencias que logren potencializar la marca y publicidad de las empresas y como resultado incrementar sus ingresos e influencia en el mercado.

Su Misión es crear lo que sea necesario, para potencializar las marcas por medio de experiencias que creen el futuro.

El ADN de la empresa es el siguiente:

Ilustración 2. ADN Siónica



Fuente: <http://www.sionica.net/>

Siónica trabaja en las áreas de Marketing digital, desarrollo digital, BTL, creatividad, medios y audiovisual.

Algunos de los clientes más destacados son American School Way, Vivendo, Comapan, Visión Mundial, PPC, entre otros.

Se realiza la revisión de Estudios en el sector Institucional Universidad La Gran Colombia, tomando como criterio trabajos de la línea de investigación de Competitividad y Desarrollo, que tuvieran relación a la planeación, evaluaciones y desarrollos financieros en empresas:

Diseño de un modelo de planeación estratégica en la unidad de negocios Konrrad&f Ltda

(Valderruten, 2005)

Aunque este trabajo trata sobre una empresa de Ingeniería Civil, el enfoque que tiene sobre la planeación estratégica hace que este trabajo tenga varios aspectos relevantes para esta investigación, como son:

El marco teórico se sustenta en material sobre la dirección estratégica y la investigación, así como en métodos de diagnóstico como el DOFA, diagnóstico interno PCI, diagnóstico externo POAM de Porter.

Como parte del desarrollo de este trabajo se definieron estrategias como las siguientes:

Definir valores, visión y misión, especificar la estructura organizacional, valorar los indicadores financieros, definir el manual de funciones y procedimientos, desarrollar un plan comercial y de publicidad, realizar un mapa contable e implementar un software contable.

Una de las principales conclusiones de este trabajo fue que la puesta en marcha del plan estratégico permite un mayor enfoque gerencial y agilidad en el tema de las decisiones.

Fuera del marco institucional también se realizaron revisiones en cuanto a investigaciones que en materia de agencias de publicidad se encontraron:

La investigación de Laura Martínez Molera, gerente para Mercadeo en HubSpot Latinoamérica, acerca de los principales indicadores financieros para medir la eficiencia de la agencia trae un análisis de los indicadores y su importancia para el campo específico de las agencias de publicidad. En esta investigación habla acerca del indicador Ingreso bruto ajustado, utilidad, gastos generales, costes de mano de obra, liquidez, tiempo de cobro, deudas/activos y tarifa efectiva por hora. (Molera, HubSpot, 2016)

Otra investigación revisada fue Análisis Financiero de las agencias de publicidad en Canarias por Alexis Jesús Rolo (Luis Rolo, 2014), en dónde en un contexto de crisis económica-financiera busca conocer más en detalle las estructuras financieras de las empresas para intentar tomar medidas que puedan fomentar el buen desarrollo económico, para esto fue necesario la obtención de datos de la contabilidad financiera de la muestra de empresas objeto de este estudio, luego fueron estudiados indicadores financieros como el

ratio de liquidez, el ratio de endeudamiento, el fondo de maniobra, la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera y el apalancamiento. Las conclusiones encontradas fueron: las empresas cuentan con mucha liquidez, manteniendo activos ociosos que no están dando el máximo de productividad. Otra conclusión es que las empresas vieron afectado su endeudamiento debido a las dificultades para el acceso a la financiación que se ahondaron en el año 2009 al 2012 debido a la crisis de este país.

La investigación de estudiantes de la Universidad de la Salle (Andrés Cano, 2011) para el diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Disempack LTDA, trae aspectos relevantes para la materia de esta investigación puesto que busca que esta empresa implemente el plan estratégico que surge después de haber realizado los siguientes pasos:

1. Realizar un análisis interno de la empresa Disempack Ltda., tomando como referencia los modelos propuestos por varios autores.
2. Efectuar un análisis externo de la empresa Disempack Ltda., tomando como referencia los modelos propuestos por varios autores.
3. Realizar una entrevista a la dirección para elaborar el direccionamiento y diagnóstico estratégico de la empresa Disempack Ltda.
4. Analizar la información recolectada y proponer las estrategias que le permitan a la empresa Disempack Ltda. la sostenibilidad en el mercado.

Para ello utilizaron las siguientes herramientas: el modelo de planeación estratégica que propone Humberto Serna y Arthur A. Thompson Jr., la matriz DOFA, entrevistas y encuestas a los miembros de la empresa y a los clientes, diagnóstico PCI (Perfil de capacidad Interna), Perfil de amenazas y oportunidades del medio (POAM). Las principales conclusiones a las que llegaron fueron: la divulgación de la misión, visión y objetivos permitirá a los empleados tener claridad de las metas que se desean alcanzar en la organización y las estrategias que se implementaran para ello, el hecho de que en las proyecciones financieras se obtuvieran resultados de viabilidad para el proyecto, permite justificar la implementación de las estrategias plasmadas y su éxito potencia, los indicadores de gestión planteados suponen una herramienta de control que le permitirá a las directivas conocer la situación actual de la

empresa y detectar con facilidad los posibles problemas que ocurran para darles pronta solución.

Estos trabajos nos muestran la importancia del diagnóstico y análisis de la empresa basados en múltiples herramientas, las cuales ayudan a formular estrategias tanto en la parte administrativa como financiera, además con la revisión de los antecedentes se pudo evidenciar que las agencias de publicidad hacen parte de un sector en crecimiento que cuenta con importantes expectativas, por lo cual si la Agencia de Publicidad Siónica quiere consolidarse en el mercado nacional y llegar al internacional ¿debería realizar el diseño de una planeación estratégica financiera y administrativa que desarrolle con miras del logro de sus objetivos?

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se revisan algunas teorías de la planeación estratégica, comenzando por el origen de la planeación financiera, pasando por diferentes maneras de realizar la planeación. Estas teorías sirvieron como base para la realización de este trabajo ya que dan las herramientas y directrices para hacer el diagnóstico de la empresa, el planteamiento de los objetivos y el planteamiento de la ruta estratégica

2.1 Teoría de la planeación estratégica financiera y administrativa

2.1.1 Origen de la planeación financiera

Las finanzas se ocupan del financiamiento e inversión necesarios para incrementar el valor en las empresas, sin embargo, no siempre ha sido así, a partir de la crisis en 1929 de Estados Unidos de Norteamérica, cuando muchas empresas quebraron, a partir de ese entonces fue necesario hacer análisis de la evaluación del desempeño financiero de las empresas, y con base en él, formular una planeación financiera que ayude a resolver los problemas concernientes en la obtención de recursos (con un criterio en donde se utilicen fuentes al menor costo posible y condiciones posibles para su pago), así como los relacionados a la aplicación de recursos en activos de la empresa, es decir las inversiones. Las decisiones de financiamiento e inversión combinadas se enfocan a aumentar los beneficios de las empresas. De 1950 a 1959 la dirección financiera ha ido aportando su actual aspecto. El papel del director financiero ya no es solamente obtener fondos, sino la concreta aplicación de los mismos. Los departamentos técnicos tienen en proporción menos influencia que antes a la hora de seleccionar las inversiones. Se da ahora menos importancia al balance que a la cuenta de pérdidas y ganancias, y se da más importancia al flujo de caja que al beneficio por acción. (Morales Castro, 2014)

La planeación tiene como objetivo establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía, a los caminos para alcanzar estos objetivos se les denomina estrategias y tácticas (Morales Castro, 2014)

Según el autor hay 5 fases para la planeación

Fase 1: Desarrollo de la misión y objetivos. A partir de las amenazas

Fase 2: Diagnóstico de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades

Fase 3: Desarrollo de estrategias

Fase 4: Preparación del plan estratégico

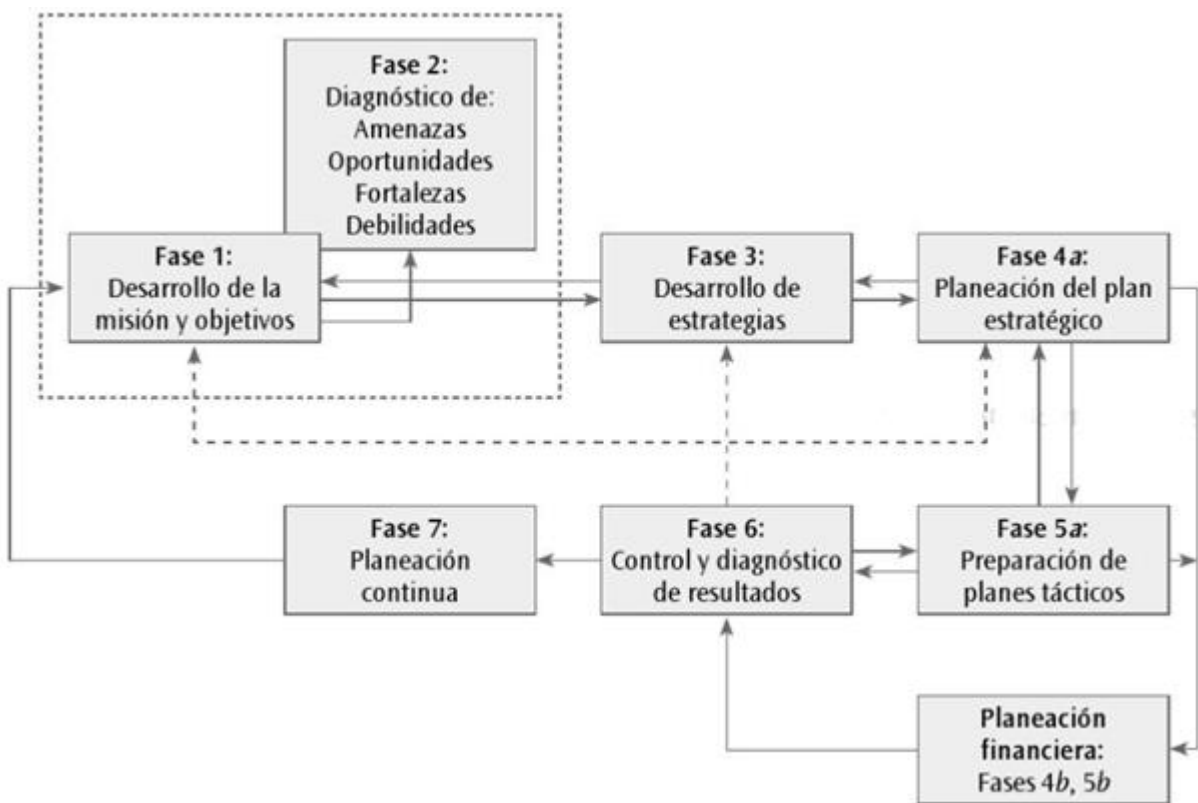
Fase 5: Preparación de planes tácticos

Fase 6: Control y diagnóstico de resultados

Fase 7: Planeación continua

Fases 4 y 5b: Planeación financiera

Ilustración 3. Fases de la planeación de las empresas

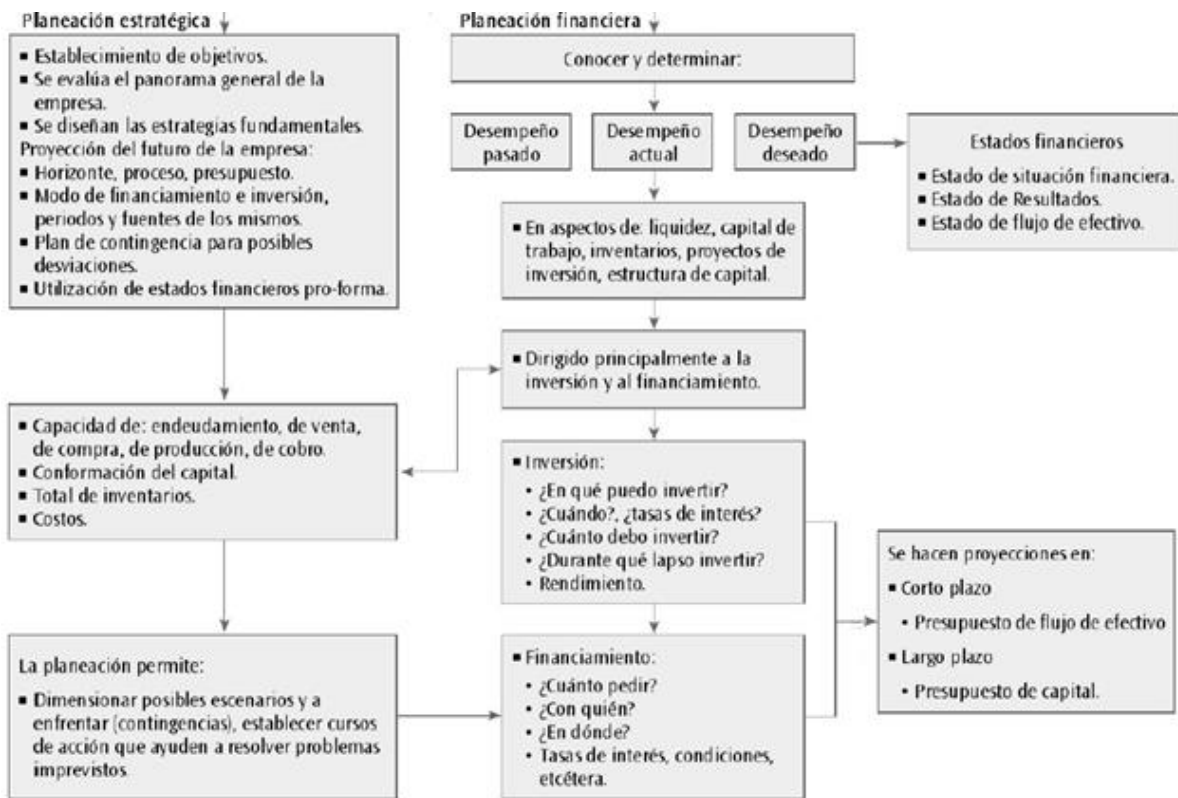


Fuente: Planeación financiera. Autor José Antonio Morales Castro

La planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que existen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. La planeación estratégica radica en establecer los objetivos que la empresa desea conseguir a largo plazo, y se conviertan en la guía para desarrollar los planes de acción de mediano y largo plazo que ayuden a lograr los objetivos específicos de la empresa. (Morales Castro, 2014)

Harold Bierman Jr. Menciona que los elementos de la planeación son cinco: 1. La identificación de problemas y oportunidades 2. Fijación de metas y objetivos 3. Diseño de un procedimiento para hallar posibles soluciones o caminos para encontrar una solución 4. Escoger la mejor solución. 5. Procedimientos de control para comprobar los resultados de solución escogidos mediante la planeación estratégica.

Ilustración 4. Diagrama Planeación estratégica y financiera



Fuente: Planeación financiera. Autor José Antonio Morales Castro

2.1.2 La estrategia del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard

Esta metodología parte de la premisa que basarse exclusivamente en indicadores financieros como sistema de gestión llevaba a las organizaciones a cometer muchos errores. Los indicadores financieros son datos tardíos, ya que informan de los resultados, o sea de las consecuencias de acciones pasadas. La confianza exclusiva en indicadores financieros daba lugar a comportamientos a corto plazo que sacrificaban la creación de valor a largo plazo por los resultados a corto plazo. Así que este sistema busca complementar los indicadores tardíos con indicadores anticipados de los futuros resultados financieros, mediante la medición de la estrategia. (Robert s. Kaplan, 2001)

Las empresas se están alejando de sistemas de gestión vinculados exclusivamente a los marcos financieros. En las primeras décadas del siglo XX las empresas Dupont y General Motors desarrollaron la rentabilidad de la inversión como unidad de medida y la utilizaron como elemento integrador de la empresa multidivisional, Hacia mediados del siglo XX , las empresas habían extendido el marco financiero hasta incluir unidades de indicadores financieros que se correspondía mejor con el valor de los accionistas, dando lugar al Valor Económico agregado (EVA) y a los sistemas que miden la gestión basados en el valor. Pero incluso en la actualidad, los mejores marcos financieros no logran captar toda la dinámica de los resultados de la competencia de hoy en día basada en el conocimiento.

Sobre la década de los 80`s algunas empresas además de basarse en indicadores financieros de calidad pusieron mayor énfasis en los clientes, otras en competencias clave, otras en la gestión estratégica de los recursos humanos.

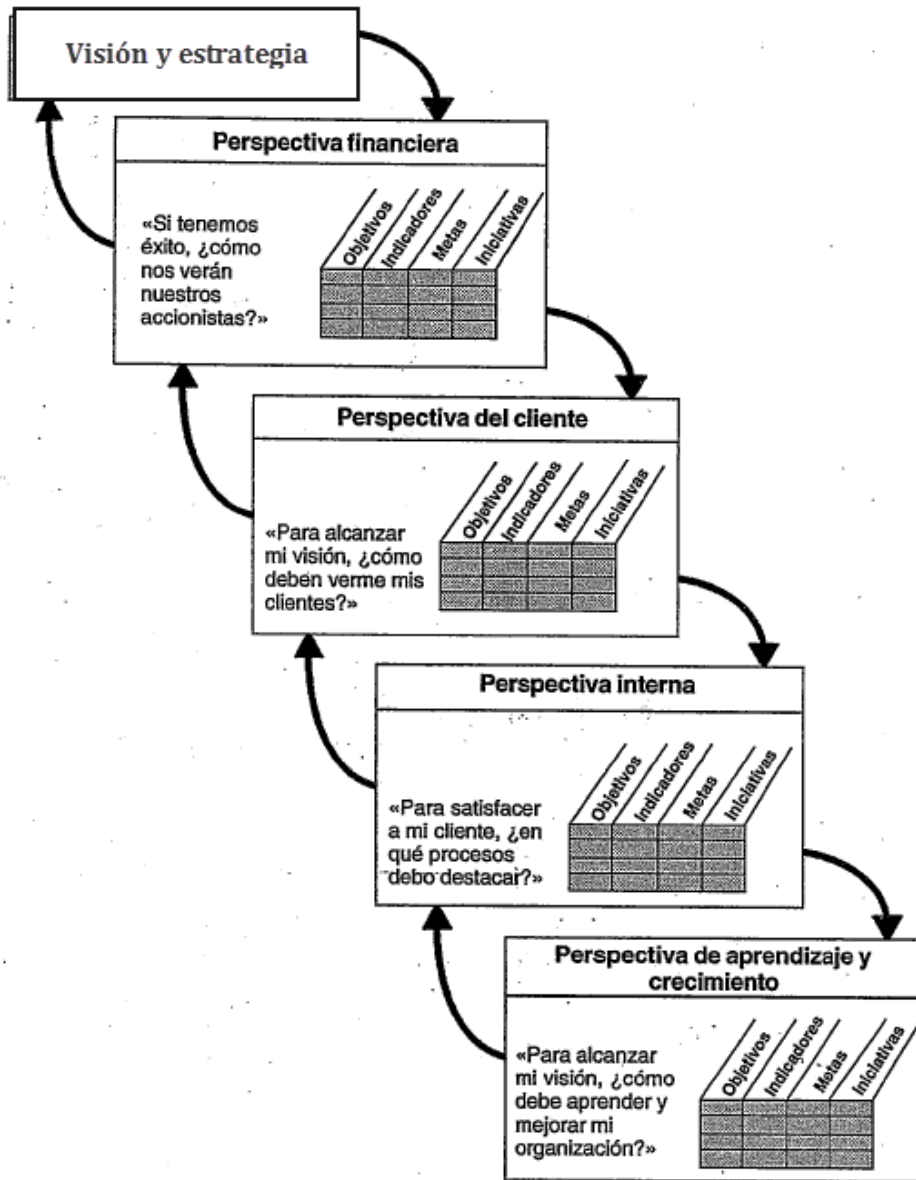
La Organización focalizada en la Estrategia

Esta estrategia integra todas estas perspectivas, financiera, de calidad, clientes, capacidades, proceso, personas y sistemas colocando la estrategia en el centro de sus procesos de gestión.

La estructura del Balanced Scorecard tiene una lógica de arriba hacia abajo, comenzando con los resultados financieros y los relacionados con los clientes que se buscan y pasando luego a la propuesta de valor, los procesos internos y la infraestructura, que son las causas del cambio. Las relaciones entre causas y resultados buscados constituyen las hipótesis que definen la estrategia. (Robert s. Kaplan, 2001, pág. 94)

El proceso de creación del Balanced Scorecard se basa en la premisa de la estrategia como hipótesis. La estrategia implica el traslado de una organización actual a una posición futura deseable pero incierta. La siguiente figura ilustra la estructura de un Balanced Scorecard, definiendo los objetivos y actividades de corto plazo (las causas) que diferenciarán a una empresa de su competencia y crearán valor a largo plazo para clientes y accionistas (los resultados) (Robert s. Kaplan, 2001, pág. 92).

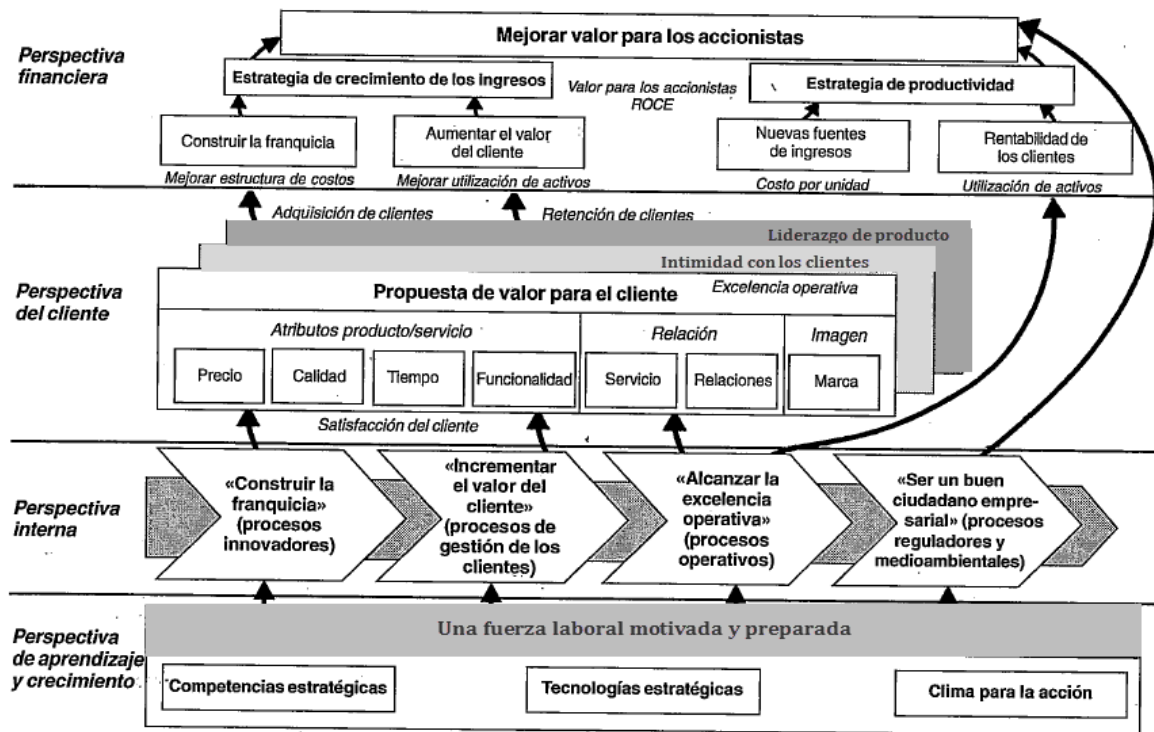
Ilustración 5. Definición relaciones causa y efecto de la estrategia



Fuente: *La organización focalizada a la estrategia*

Después de que los mismos autores del Balance Scorecard, Kaplan y Norton, crearan cientos de estrategias, el análisis y la comparación de estas dio como resultado una distribución de patrones dentro de un marco que se llamó Mapa Estratégico, éste es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia.

Ilustración 6. Descripción de la estrategia: el mapa estratégico del Balanced Scorecard



Fuente: La organización focalizada a la estrategia

2.1.3 El Big Ideal

Junto con la robusta teoría acerca de estrategia financiera y organizacional también se investigó acerca de teoría en cuanto al planteamiento de objetivos, que se basan en valores y que indefectiblemente se derivan de la misión, la visión y el ideal que como empresa se tiene.

Así que, empezando por lo más básico, el ideal, se encontró la teoría de autoría de Ogilvy & Mather, una agencia publicitaria que entre otras cosas investiga acerca de las marcas y su relación con las personas. Desarrollaron la teoría del Big ideaL™ que se basa en la filosofía de Ogilvy sobre cómo las marcas pueden prosperar hoy en día. Fue descubierto, no inventado. Mirando muchos de sus mismos éxitos y otras marcas que admiran, vieron que todos tenían un ideal más alto en su esencia: un punto de vista sobre cómo el mundo debía ser acoplado con una voluntad de trabajar para ello. (Mather, 2017)

Las marcas tienden a basarse en ideales que sirven de base para orientar todos los aspectos de la marca y la actividad de la empresa., proyectan un cierto punto de vista que involucra a la gente tanto dentro como fuera de la organización, e irradian los valores y el compromiso necesarios para llevar ese ideal a la realidad. Parecen estar impulsados por algo más allá del simple conjunto de cifras. (Colin Mitchell)

IBM pretende hacer el planeta más inteligente Si eso no es un ideal, ¿cuál es?, literalmente, un ideal es "una concepción de algo en su perfección". Una "idea grande" toma esa noción éticamente arraigada del ideal y se extiende en el mundo tal como es vivido, fuera del reino del pensamiento y en el Churn de comercio. Es la descripción concisa del ideal en el corazón de una marca o una identidad de empresa - su profunda convicción sobre cómo el mundo, o alguna parte particular de él, debe ser. Marcas y empresas con este enfoque benefician no sólo en términos de comunicaciones, sino también internamente y en todas las muchas formas en que interactúan con el mundo alrededor de ellos. Es una "gran idea" no un "ideal de marca" porque tiene el potencial para afirmar la forma en que organizaciones enteras piensan y se comportan, no solo la forma en que sus marcas se comercializan. (Mather, 2017)

El Big Ideal se expresa mejor en una frase corta que captura el punto de vista de la empresa o de la marca sobre el mundo, la vida o el país en el que opera. A pesar de ser corto y memorable, la idea grande no es un tagline. Es una forma muy estructurada que transmite el ethos de la marca o empresa a personas de diferentes culturas y tanto para los empleados como para los consumidores. Se puede decir en pocos segundos, pero hacer el pensamiento necesario para hacerlo absolutamente correcto lleva meses. Es simple, pero no simplista.

La estructura es: “Marca / Compañía _____ cree que el mundo sería mejor si _____” (Colin Mitchell)

2. 2 Teoría del Análisis Financiero

El análisis financiero de una organización es el examen, comparación, distinción y síntesis de las condiciones, elementos, propiedades y características financieras de la misma. El

análisis financiero con un enfoque integral, es la expresión total y completa, es decir, es un estudio profundo de la organización que considera cada uno de los elementos y características que influyen directa e indirectamente en el análisis financiero. (Padilla, 2015)

El análisis financiero integral tiene dos perspectivas sobre las cuales debe fundamentarse el trabajo de análisis de una organización: Aspectos internos- Aspectos externos

Los aspectos internos consisten en elementos y características propias y particulares de la organización, entre las cuales se destacan: el tipo de organización, la estructura, la estrategia, los procedimientos, asuntos legales y la situación financiera. La relevancia e importancia que tengan ciertos aspectos definirá el alcance, la profundidad y el sesgo del análisis. (Padilla, 2015)

A continuación, se muestra el modelo de análisis financiero integral, se observan todas las áreas que integran el aspecto interno. Se inicia con el análisis de la organización que genera conocimiento específico sobre el tipo de organización de que se trata, se sigue a la derecha y continua el análisis estratégico y de operación, donde se debe conocer que hace la empresa, cómo lo hace y para qué lo hace; en seguida se realiza el análisis de la situación fiscal y legal donde se genera conocimiento del entorno y cumplimiento de leyes relacionadas y normas de la organización; más adelante se desarrolla el análisis del desempeño financiero a través de la revisión de la situación financiera y contable de la entidad. (Padilla, 2015)

Ilustración 7. Modelo del análisis financiero integral



Fuente: *Análisis financiero: un enfoque integral*

Para analizar financieramente la empresa se deben revisar los estados financieros con el fin de obtener una idea preliminar acerca de la existencia y disponibilidad de recursos, además para dar una idea de la situación financiera futura, así como de las condiciones generales actuales de la empresa y de sus resultados. (Padilla, 2015)

Una de las herramientas financieras para el análisis de los estados financieros son los índices, los cuales se dividen en cuatro categorías: índices de rentabilidad, índices de rotación de activos, índices de liquidez, índices de endeudamiento. (Stanley B. Block, 2001)

El primer grupo, índices de rentabilidad, permite medir la capacidad de la empresa para ganar un retorno adecuado sobre las ventas, total de activos y capital invertido; estos índices son tres: 1. Margen de rentabilidad 2. Retorno sobre activos (inversiones) 3. Retorno sobre patrimonio.

El segundo grupo, los índices de rotación, miden la velocidad de rotación de las cuentas por cobrar, inventario y activos a más largo en una empresa, estos son: 1. Rotación de cartera 2. Período promedio de recaudo 3. Rotación de inventario 4. Rotación de activos fijos. 5. Rotación de activos totales (Stanley B. Block, 2001)

Los índices de liquidez hacen énfasis en la capacidad de la empresa para pagar las obligaciones a corto plazo, a medida que estas vencen, se pueden ver en 1. La Razón corriente y la 2. Prueba ácida.

El último grupo son los índices de endeudamiento, los cuales evalúan la situación general de la empresa en relación con su base de activos y su capacidad para obtener ganancias. Estos índices son: 1. Deuda sobre activo total 2. Veces de intereses ganados 3. Cobertura de cargos fijos. (Stanley B. Block, 2001)

Los analistas financieros asignan diferentes grados de importancia a las cuatro categorías de índices, concediéndole relevancia a los que consideren más importantes según el análisis de su sector empresarial y los objetivos temporales de estudio.

Para establecer estrategias financieras se debe revisar la financiación y el manejo de los activos corrientes de la firma, para ello Stanley B. Block y Geoffrey A. Hirt estudian la naturaleza del crecimiento de los activos, el proceso de equilibrio entre ventas y producción, los aspectos financieros de la gerencia del capital de trabajo y los factores que conducen al desarrollo de una política óptima (Stanley B. Block, 2001, pág. 143)

El analista financiero que pretenda conocer la estrategia y la operación de una organización debe conseguir la respuesta a preguntas claves, por medio de un cuestionario estratégico y operacional. (Padilla, 2015)

A continuación, se muestra el marco conceptual:

Ilustración 8 Marco Conceptual



Fuente: Elaboración propia

El marco teórico nos muestra una amplia mirada acerca de la planeación financiera y administrativa, con diferentes autores de distintos países, desde lo general a lo específico, comenzando en diversos puntos cada uno de ellos, algunos parten desde el diagnóstico de la empresa, otros métodos desde el planteamiento de objetivos y desde la misma filosofía de la organización, dando varias perspectivas útiles para la construcción de la planeación estratégica para la Agencia Siónica.

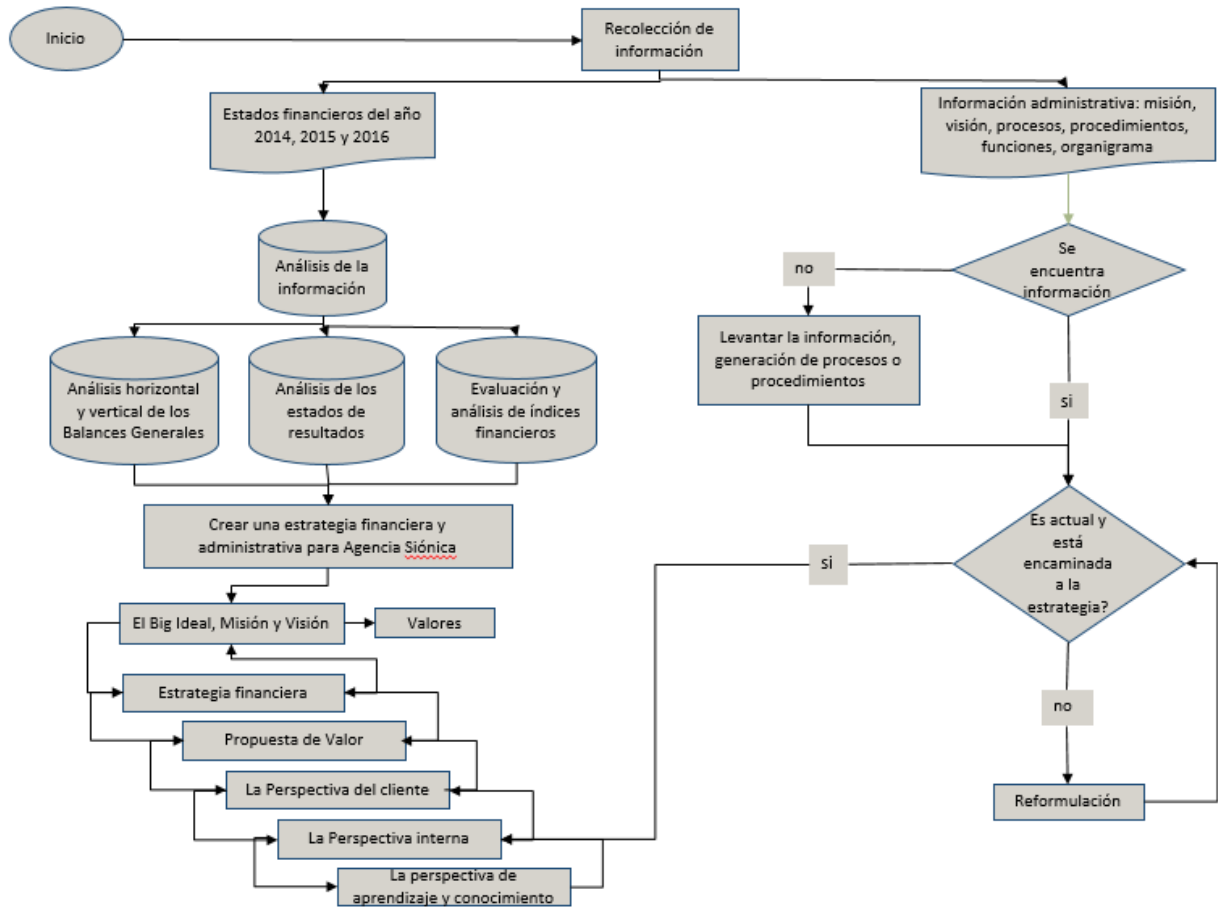
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

La metodología a utilizar es mixta, cualitativa y cuantitativa puesto que en una primera etapa se busca recolectar datos para analizarlos, algunos de origen cuantitativo, como es la información financiera y otros cualitativos como son las políticas y procedimientos de la empresa. Esta investigación es de tipo descriptiva, analítica y evaluativa. Descriptiva por que caracteriza la situación de la empresa, luego se analiza esta información y se valora en la búsqueda de estrategias exitosas para la Agencia.

Las técnicas a utilizar son el análisis de documentos, tanto los que proporciona la empresa de estudio, así como los documentos encontrados de otras empresas como referencia, también se va a utilizar la entrevista cualitativa semiestructurada, ya que se buscará analizar temas administrativos que ocurren en la Agencia. También se realizará Investigación- acción participativa, para que los directivos de la empresa participen activamente en el análisis de la realidad de la organización y junto con ellos se proceda a la reflexión y actuación sobre las situaciones a las que haya lugar.

3.1. Diagrama de flujo

Ilustración 9 Diagrama de flujo



Elaboración propia

3.2. Recolección de información

3.2.1. Información financiera

Se solicita al área contable la información de los estados financieros de la agencia para los años 2014, 2015 y 2016 (Ver Anexo 1)

3.2.2. Información administrativa

Se indaga con las áreas encargadas acerca de la información documental de los procesos, procedimientos y funciones, sin embargo, solo se encuentran documentos formales de las funciones de cada uno de los colaboradores, consignadas en un manual de funciones. (Ver Anexo 2)

3.2.3. Análisis de la información

Para analizar la información proveniente de los estados financieros, se realiza un análisis vertical y horizontal, tanto del balance general, como del estado de resultados. Después de esto se sacan algunas razones financieras para ayudar al diagnóstico de la agencia y así identificar falencias, que servirán como insumo para la estrategia planteada.

Se realiza un diagnóstico interno del área financiera y administrativa, por medio de un cuestionario estratégico y operacional, el cual mediante preguntas y respuestas busca identificar falencias que sirvan como insumo para el planteamiento de la estrategia, para ello se utiliza la información ya encontrada, junto con el conocimiento de mi parte de la agencia y entrevistas semi estructuradas a las personas que tienen que ver con estas áreas.

3.2.4. Crear una estrategia financiera y administrativa para Agencia Siónica

Por medio de una Investigación- acción participativa hecha con los socios de la Agencia, se buscó encontrar el Big Ideal de la Agencia, la misión, la visión, los valores.

A partir de allí se plantearon unos objetivos financieros y la estrategia necesaria para cumplirla. Para ello se revisaron los resultados de los análisis de los estados financieros, se realizó el presupuesto para el año 2017 y se plantearon los estados financieros proforma.

Teniendo lo anterior claro se comunicó esto a los diferentes directores de área, junto con la estrategia del balanced scorecard para que desde cada área trabaje su propia estrategia encaminada a la estrategia principal, y los objetivos financieros. Así fue como se escogió la propuesta de valor sobre la que se va a trabajar en la Agencia, la perspectiva del cliente junto con la estrategia referente al área comercial y también la perspectiva interna referente a la estrategia de las demás áreas.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1. Análisis de los Estados financieros de la empresa del año 2014, 2015 y 2016

Tabla 3. Balance General – análisis horizontal y vertical

	ANÁLISIS BALANCE GENERAL AGENCIA SIÓNICA			ANÁLISIS HORIZONTAL		ANÁLISIS VERTICAL		
	2014	2015	2016	2014-2015	2015-2016	2014	2015	2016
ACTIVO								
ACTIVO CORRIENTE								
Disponible	1.289.161	9.141.478	11.929.961	609%	31%	5%	11%	5,7%
Deudores	11.925.003	66.184.039	172.319.109	455%	160%	49%	79%	82,4%
Total Activo Corriente	13.214.164	75.325.517	184.249.070	470%	145%	54%	90%	88,1%
ACTIVO NO CORRIENTE								
Propiedad y Depreciación	10.424.753	8.573.021	24.961.975	-18%	191%	43%	10%	11,9%
Diferidos	689.655			-100%		3%	0%	0,0%
Total Activo no Corriente	11.114.408	8.573.021	24.961.975	-23%	191%	46%	10%	11,9%
TOTAL ACTIVO	24.328.572	83.898.538	209.211.045	245%	149%	100%	100%	100,0%
PASIVO								
PASIVO CORTO PLAZO								
Proveedores			6.616.240	-	-	0%	0%	4%
Cuentas por Pagar	1.787.000	64.732.672	29.198.486	3522%	-55%	15%	60%	17%
Otros Pasivos	3.424.000	930.000	8.785.888	-73%	845%	29%	1%	5%
Impuestos, gravámenes y tasas	6.516.000	39.068.884	97.847.483	500%	150%	56%	36%	55%
Obligaciones Laborales		2.680.450	34.486.783	-	1187%	0%	2%	19%
Total Pasivo corriente	11.727.000	107.412.006	176.934.881	816%	65%	100%	100%	100%
TOTAL PASIVO	11.727.000	107.412.006	176.934.881	816%	65%	100%	100%	100%
PATRIMONIO								
Capital Social	1.000.000	1.000.000	41.000.000	0%	4000%	8%	-4%	127%
Resultado del Ejercicio	11.601.572	(24.513.468)	(8.723.836)	-311%	-64%	92%	104%	-27%
TOTAL PATRIMONIO	12.601.572	(23.513.468)	32.276.164	-287%	-237%	100%	100%	100%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	24.328.572	83.898.538	209.211.045	245%	149%			

Fuente: Elaboración propia

- Se tiene una cantidad muy importante de los activos en deudores, es urgente revisar la cartera para ver si efectivamente este activo es corriente.
- Alrededor del 50 % de los pasivos corresponden al IVA, este dinero no se va guardando mes a mes con cada venta, ya que no existe una planeación para ello, esto es motivo de inconvenientes al siguiente año ya que él no cancelar este dinero a tiempo trae consigo los intereses que cobra la DIAN

- Las cuentas por cobrar en el último año crecieron en la misma proporción en las ventas, quiere decir esto que no ha habido cambios que hagan que haya una recuperación de cartera más eficaz
- El pasivo redujo su crecimiento de manera importante del 2015 al 2016 - 65%, ya que para el año 2014 al 2015, los pasivos habían crecido en un 816%, pasivo anual, préstamo socios para flujo de efectivo e inversión
- Las cuentas por pagar bajaron del 2015 al 2016 por la inversión que hicieron los socios
- Para el año 2016 se hizo un significativo aumento de capital, de 1'000.0000 a 41'000.000
- Las obligaciones laborales aumentaron 1187% debido al cambio de tipo de contrato de la mayoría de personas en la Agencia, pasando de contratación por servicios a contrato laboral
- Se evidenció que no se está haciendo un seguimiento juicioso a la cartera de la empresa, ya que, al revisar las cuentas por cobrar al cliente, de la mayoría no se tenía información clara de lo sucedido con el cliente, ni existía documentación del seguimiento realizado.

Análisis horizontal de los estados de resultados:

Tabla 4. Estado de Resultados – análisis horizontal y vertical

ANÁLISIS ESTADO DE RESULTADOS AGENCIA SIÓNICA

	ANÁLISIS HORIZONTAL					ANÁLISIS VERTICAL		
	2014	2015	2016	2014-2015	2015-2016	2014	2015	2016
INGRESOS OPERACIONALES	147.696.722	282.267.567	722.797.883	91%	156%	100%	100%	100%
Actividades de Publicidad	147.696.722	282.267.567	722.797.883	91%	156%	100%	100%	100%
COSTO DE VENTAS	- 70.866.797	- 178.463.742	- 498.885.340	152%	180%	48%	63%	69%
UTILIDAD BRUTA	76.829.925	103.803.825	223.912.543	35%	116%	52%	37%	31%
GASTOS OPERACIONALES	- 61.513.312	- 136.368.831	- 161.946.264	122%	19%	42%	48%	22%
Operacionales de Administración	- 41.820.065	- 86.676.144	- 127.114.377	107%	47%	28%	31%	18%
Operacionales en Ventas	- 19.693.247	- 49.692.687	- 34.831.887	152%	-30%	13%	18%	5%
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL	15.316.613	- 32.565.006	61.966.279	-313%	290%	10%	-12%	9%
INGRESOS NO OPERACIONALES	6.327	4.635.663	640.631	73168%	-86%	0%	2%	0%
GASTOS NO OPERACIONALES	- 3.721.368	- 8.185.697	- 22.022.472	120%	-169%	3%	3%	3%
UTILIDAD O PERDIDA NO OPERACIONAL	- 3.715.041	- 3.550.034	- 21.381.841	-4%	-502%	3%	-1%	3%
UTILIDAD ANTES DE IMP. SOBRE LA RENTA	11.601.572	- 36.115.040	40.584.438	-411%	212%	8%	-13%	6%
Impuesto de renta y Complementarios	-	-	- 24.794.807			0%	0%	3%
UTILIDAD O PERDIDA NETA DEL EJERCICIO	11.601.572	- 36.115.040	15.789.631	-411%	144%	8%	-13%	2%

Fuente: Elaboración propia

- Comparando el crecimiento en ventas del 2014 al 2015 en contraste con el costo de ventas para ese mismo año, se puede notar que este último creció más que las ventas, al igual que los gastos operacionales, situación que llevó a una pérdida neta del ejercicio durante el 2015
- Esta situación mejoró de manera considerable en el año 2016, ya que los costos de ventas crecieron un poco menos que los ingresos, permitiendo que la utilidad bruta fuera mayor, además los gastos operacionales crecieron menos que el año anterior, todo esto ayudó a que se tuvieran un margen neto positivo
- Debido a la falta de financiación de la empresa con bancos (ya que, por ser una empresa constituida recientemente, le piden en el banco un mínimo de tres años para préstamos y tarjetas de crédito), los socios tuvieron que ayudar a solventar gastos y deudas. Actualmente uno de los socios presta su tarjeta de crédito para financiar

compras de la empresa, además los pagos de impuestos se retrasan por falta de flujo de caja y esto hace que en el 2016 se hayan incurrido en moras y sanciones con la DIAN por valor de casi 7`090.235 pesos

- La no realización de presupuestos, la no previsión oportuna de los pagos de impuestos y la poca planeación del flujo de cabo llevó consigo en el año 2016 a pagos de intereses y sanciones de la DIAN por el pago impuntual de algunos impuestos, además de impuestos asumidos por falta de previsión.

Después de haber hecho los análisis horizontal y vertical para el balance general y el análisis horizontal para el estado de resultados, se procede con la evaluación de los siguientes índices financieros:

Tabla 5. Análisis razones financieras

INDICADORES DE LIQUIDEZ				ANÁLISIS
	2014	2015	2016	
Razon Corriente	1,13	0,70	1,04	En el 2015 la empresa no tenía con que respaldar sus deudas a corto plazo
Capital de Trabajo Neto	\$1.487.164	-\$32.086.489	\$7.314.189	Para el año 2016 la empresa tuvo un capital de trabajo de \$7.314.189, es el mayor valor que ha tenido desde su constitución.
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO				ANÁLISIS
	2014	2015	2016	
Nivel de Endeudamiento sobre activos	48%	128%	85%	Para el año 2014 y 2016 la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa son en promedio del 50%, el año 2015 fue un año atípico durante el cual los socios hicieron préstamos importantes a la empresa, parte de esos préstamos se convirtieron en inversión en el año 2016
Concentración Deuda	100%	100%	100%	Toda la deuda está en los concentrada en los pasivos de corto plazo, lo cual puede ser riesgoso para la empresa
INDICADORES DE ACTIVIDAD				ANÁLISIS
	2014	2015	2016	
Rotación C*C		49,81	59,39	Para el año 2015 la cartera se recuperaba en 50 días, mientras que para el año 2016 en 60, es peligroso ya que las cuentas por pagar no exceden los 30 días
INDICADORES DE RENTABILIDAD				ANÁLISIS
	2014	2015	2016	
Margen Operacional	10,37%	-11,54%	8,57%	Para el año 2015 el margen operacional fue negativo, debido a que los costos y gastos operacionales crecieron más que las ventas
Margen antes de Impuestos	7,85%	-12,79%	5,61%	El margen antes de impuestos y el margen neto son iguales en el año 2014 y 2015 debido a que en el año 2014 la empresa se acogió a la ley 1429 del 2010, la cual exonera de pago de renta durante el primer año, para el 2015 la razón fue la pérdida antes de impuestos
Margen Neto	7,85%	-12,79%	2,18%	Aunque el margen neto se recuperó de la caída en el 2015, está lejos de ser competitivo con la industria, la cual está en promedio en el 7%
ROA	47,69%	-43,05%	7,55%	La rentabilidad sobre los activos durante el año 2015 fue excepcionalmente alta, debido a que hubo utilidad neta, aun cuando la empresa contaba con pocos activos debido a que estaba recién constituida. Aunque en el 2016 fue sustancialmente más baja. Aún se encuentra por arriba del promedio del sector: 4,4%
ROE	92,06%	-153,59%	48,92%	la rentabilidad sobre el patrimonio para el año 2014 y 2016 estuvo por encima del promedio del sector: 12%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis hecho se puede determinar que:

- La rotación de las cuentas por cobrar es muy baja, ya que para el año 2016 algunos clientes demoraron más de 2 meses en pagar, realizando la investigación de esta área se encuentra

que no hay un cobro efectivo de cartera, ni responsables específicos, por lo cual es importante asignar responsables y hacer un seguimiento juicioso a la cartera

- Por otro lado, esta rotación de cartera tan baja afecta el flujo de caja de la empresa
- Se evidencia que se debe hacer un control más estricto del flujo de caja de la Agencia, llevando a hacer una planeación de flujo de caja semana a semana
- Se debe diversificar la deuda buscando medios de financiación a mediano plazo.

4.2. Identificación de falencias en el área administrativa y financiera

Se hace un diagnóstico interno del área financiera y administrativa, evaluando algunos puntos en cuanto a dirección, estructura, aplicación, fuentes y evaluación. De allí se reconocen algunas fortalezas de la Agencia, también amenazas, además se asigna un grado de prioridad al tema identificado, estas soluciones son las acciones que se detallan en la última columna de la tabla y que serán insumo clave para la planeación estratégica

Tabla 6. Diagnóstico interno Departamento Financiero

DIAGNÓSTICO INTERNO - AGENCIA SIÓNICA						
ÁREA	ÍTEM INTERNO A EVALUAR	SI - NO	FORTALEZA	AMENAZA	ACCIONES	
DEPARTAMENTO FINANCIERO	DIRECCIÓN	La agencia conoce cuánto y para qué requiere dinero (capital de trabajo, adquisición de maquinaria, equipos, desarrollo tecnológico, capacitación empresarial, reestructuración de pasivos) y el costo financiero adecuado para su endeudamiento.	NO		SI	1. Se necesita conocer la visión, misión y estrategia de la Agencia, así como de los objetivos del año, para encaminar la planeación del presupuesto, se requiere la realización del presupuesto anual
		La actividad del negocio se plantea y se lleva a cabo, con base únicamente en los recursos económicos con que cuenta la empresa.	NO		SI	1. Se requiere financiación ya que hasta el momento se ha hecho por medio de los socios, situación que ya no es sostenible para el 2017. 2. Solicitar al banco la asignación de una tarjeta de crédito a la empresa, además de gestionar un préstamo
		La agencia lleva un manejo cuidadoso y apropiado de su dinero para dar cumplimiento oportuno a todas las obligaciones.	NO		SI	1. Realización detallado de presupuestos 2. Realizar procedimiento de compras, viáticos y cuentas por pagar
	ESTRUCTURA	La agencia tiene herramientas que permiten controlar el desarrollo operativo, administrativo, comercial y financiero, en busca de obtener menores costos y mayores utilidades.	SI	SI		
		Se cuenta con herramientas para controlar los costos y gastos de operación. Se trabajan cuadros comparativos, cotizaciones, órdenes de pedido, entre otros.	SI-NO		SI	1. Se cuentan con herramientas para control de costos y gastos, sin embargo se debe hacer más seguimiento. 2. Se debe actualizar el cotizador de acuerdo a los cambios que se han hecho en la Agencia
		La agencia tiene por política y costumbre registrar contablemente todas las transacciones del negocio, para mantener actualizada la información financiera y contable.	SI	SI		
	APLICACIÓN	El endeudamiento suple las necesidades de la empresa y se cubre el costo financiero o pago de los intereses con la utilidad que genera el uso de estos dineros.	NO		SI	1. Se requiere financiación ya que hasta el momento se ha hecho por medio de los socios, situación que ya no es sostenible para el 2017. 2. Solicitar al banco la asignación de una tarjeta de crédito a la empresa, además de gestionar un préstamo
		Se programa el movimiento del dinero en efectivo aprovechando que proviene del recaudo de cartera o las ventas de contado, los anticipos de clientes, para evitar los excesivos costos financieros u operaciones de crédito innecesarias.	NO		SI	Se debe hacer un estimado en flujo de caja para aprovechar los recaudos de cartera y las ventas de contado
		El flujo de caja permite identificar los ciclos operacionales del negocio, facilitando la planeación en compras, en producción y en ventas.	NO		SI	1. Solicitar plan de ventas actualizado para proyectar ingresos, así como también del presupuesto para la planeación de egresos.
	FUENTES	Al solicitar un crédito se tiene absoluta claridad en torno a los requisitos exigidos. Se maneja la documentación necesaria y se presenta la empresa adecuadamente, tomando en cuenta los sistemas de	SI	SI		
	EVALUACIÓN	Se tiene por costumbre adelantar un análisis de cifras financieras y del balance, utilizando varios períodos, para determinar variaciones importantes y sobre todo, para planear y proyectar el negocio a la luz de las exigencias empresariales actuales.	NO		SI	1. Se debe realizar análisis financiero vertical y horizontal, y el cálculo de indicadores financieros básicos

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Diagnóstico interno Departamento Administrativo

DIAGNÓSTICO INTERNO - AGENCIA SIÓNICA						
ÁREA		SI - NO	FORTALEZA	AMENAZA	ACCIONES SUGERIDAS	
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	PLANEACIÓN	Se ha realizado un ejercicio de planeación en los últimos meses en el que haya fijado objetivos, metas, misión, visión y valores	SI-NO		SI	1. Se debe reevaluar las aproximaciones de misión y visión planteadas y reestructurarlas
		Los anteriores elementos son conocidos por todos sus colaboradores	NO		SI	1. Socializar con los colaboradores el resultado del ejercicio de planeación.
		Las acciones que ejecuta la agencia responden a las estrategias definidas en la planeación	.NO		SI	1. Se deben realizar y dar a conocer las estrategias que se definan en la planeación
		La agencia tiene un esquema que representa la forma como está organizada (organigrama)	NO		SI	1. Realizar organigrama y darlo a conocer a los colaboradores
	ORGANIZACIÓN	La agencia cuenta con un sistema de información y de manejo de documentos para la toma de decisiones	SI - NO		SI	1. Se deben definir los procedimientos de cada área.
		El ambiente de trabajo y las relaciones de los colaboradores son adecuadas para el normal funcionamiento de la empresa	SI	SI	SI	Dentro del plan de desarrollo de liderazgo, se debe contemplar el tema de cultura y clima organizacional que fomente el trabajo en equipo y los valores corporativos asociados de la agencia
		Tiene un proceso para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de los colaboradores de la empresa	SI	SI		Se cuenta con un procedimiento sin embargo no está documentado (se debe documentar).
	EJECUCIÓN	Los colaboradores de la agencia tienen claras sus responsabilidades y tareas y se hace seguimiento al cumplimiento de éstas	NO		SI	Se deben dar a conocer de manera clara los objetivos que se espera que cumplan los colaboradores, y así evaluarlos por medio de un plan de evaluación de desempeño
		La agencia logra que los colaboradores desarrollen un sentido de pertenencia y compromiso activo	SI	SI	SI	
	CONTROL	La agencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de los colaboradores, que es claro, funcional y oportuno	NO		SI	1. Se deben realizar los procedimientos por área para comenzar con los esquemas de seguimiento y control
	DIRECCIÓN	El equipo directivo tiene la capacidad de liderar a su gente hacia el logro de los objetivos y conoce el trabajo de cada colaborador para potenciar sus fortalezas	SI - NO		SI	1. El área de talento humano debe diseñar y ejecutar un programa de formación en liderazgo ejecutivo, para garantizar que se cuenta con un equipo de líderes orientados al resultado, incorporando la estrategia y filosofía del Big Ideal. 2. A partir los registros de funciones de los colaboradores, se debe hacer un análisis y actualización de acuerdo a descripciones de cargo

Fuente: Elaboración propia

4.3. Evaluación de las decisiones financieras que se han tomado en la Agencia:

- Las decisiones financieras actualmente se están tomando con base a información incompleta o distorsionada, debido a la falta de informes claros y concisos de fácil acceso
- Debido a la falta de planeación financiera la empresa está incurriendo en gastos innecesarios, como los pagos de sanciones por demoras en los pagos de impuestos
- Hay deficiencias en el control de los procesos debido a la falta de procedimientos, esta falta de control origina costos extras para la Agencia

4.4. Revisión de las políticas administrativas de la Agencia y los resultados que estas políticas han tenido

- No existen políticas claras acerca del funcionamiento de la Agencia
- Se evidencia falta de procedimientos en todas las áreas
- Se determina que para el planteamiento de políticas y procedimientos es imperativo realizar la reestructuración de la visión, misión y valores de la empresa.
- La empresa que no tiene claros sus objetivos, por lo cual no existe una estrategia.
- La falta de procedimientos causa que:
 1. Haya reprocesos en las operaciones
 2. Falta de mecanismos de control
 3. Los colaboradores no tienen una fuente de fácil consulta para sus operaciones
 4. Se den errores en el manejo de la información, las situaciones similares se manejen de manera distinta
 5. No se tenga una cartera confiable, lo cual hace que la información financiera sea deficiente
 6. Haya pérdidas de facturas y/o cuentas de cobro que redundan en impuestos asumidos.
 7. No se encuentren mecanismos de evaluación a los colaboradores

4.5. Construcción de una estrategia financiera y administrativa para la Agencia

4.5.1. El Big Ideal, Misión, Visión y valores

Para hallar la estrategia financiera y administrativa, comenzamos con la búsqueda de la filosofía de la empresa, esa base que orientaría todos los aspectos de la marca y la actividad de la empresa, el Big Ideal de la Agencia.

Para ello se tuvieron reuniones con el CEO y los demás socios en búsqueda de esta información, a través de la Investigación- acción participativa se tuvieron varias discusiones al respecto hasta lograr llegar a este ideal, en el cual como Agencia creemos firmemente y que será base para todas las decisiones y caminos que se tomen:

El mundo sería mejor si diéramos todo de nosotros mismos para lograr el máximo potencial de los demás.

¿Qué significa? Significa que siempre se puede crecer, que no existen límites, que todos podemos y debemos aprender. Significa también que dar es mejor que recibir y que no podemos dar lo que no tenemos y es por ello que se debe estar en un crecimiento constante.

Dar todo significa: Esfuerzo e Inteligencia

Máximo potencial significa: Crecimiento y Visión.

Más adelante se retomarán estos aspectos.

Partiendo del Big Ideal se redefine la misión y la visión:

Misión: Potencializar y acelerar el crecimiento a todos los que tengan una conexión con nosotros mediante un descubrimiento del propósito de marca y una estrategia efectiva

Visión: Ser la empresa líder a nivel mundial en cultural branding

Valores

Tomando nuevamente los aspectos principales del Big Ideal: Esfuerzo e Inteligencia, Crecimiento y Visión, se delimitan sus significados para la empresa:

Tabla 8. Conceptos aspectos principales Big Ideal

Conceptos	Esfuerzo	Energía o el vigor que se pone en la realización de algo, venciendo obstáculos.
		Virtud del ánimo, relacionada con la fuerza o el empeño con que afrontamos una dificultad o nos proponemos alcanzar un objetivo.
	Inteligencia	Es la capacidad de pensar, entender, razonar, asimilar, elaborar información y emplear el uso de la lógica.
		Capacidad para entender o comprender
		Capacidad para resolver problemas
	Crecimiento	El crecimiento es la acción y efecto de crecer. Este verbo, a su vez, hace referencia a tomar aumento natural, a producir aumento por añadir una nueva materia o a adquirir aumento en sentido simbólico.
	Visión	Descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de una organización. Capacidad de ver más allá del tiempo y el espacio, para construir en la mente un estado futuro deseable que permita tener una claridad sobre lo que se quiere hacer y a dónde se quiere llegar

Fuente: Elaboración propia

De allí se hace un estudio para definir los valores de la Agencia:

Tabla 9. Valores de la Agencia

Valores	Esfuerzo	Constancia
		Confianza
		Esperanza
		Esmero
	Inteligencia	Estrategia
		Creatividad
		Efectividad
		Lógica
	Crecimiento	Inconformidad
		Agresividad
		Lealtad
		Perseverancia
		Paciencia
	Visión	Ambición
		Altruismo
		Innovación
Proactividad		

Fuente: elaboración propia

Se propusieron varios valores basados en cada aspecto del Big Ideal, y luego se escogen los siguientes cuatro:

1. **Esmero**
2. **Creatividad**
3. **Inconformidad**
4. **Innovación**

Estos son los valores por los cuales propenderá la Agencia y en los cuales se basarán sus decisiones.

Teniendo lo anterior claro y tomando en cuenta los datos y la información encontrada en los análisis de los estados financieros, se procede a realizar la Estrategia Financiera, la cual parte del estado de resultados proforma.

El objetivo dominante es crear valor para los accionistas, colocando como meta un margen Neto del 13%

Para esto se parte de las dos estrategias básicas que tienen las empresas para impulsar sus resultados financieros: el crecimiento y la productividad

4.5.2 Estrategia Financiera

4.5.2.1 *Perspectiva financiera*

Objetivos financieros:

De acuerdo a la revisión de los estados financieros de los años 2014, 2015 y 2016 el margen neto estuvo entre los valores de 7,85% y 2,18%, analizando el margen neto de empresas del sector se observó que el promedio de las tres que obtuvieron el mejor margen neto estuvo en el 13% (ver tabla 10), por lo cual se planteó la meta de obtener un margen neto del 13% para el 2017, para ello se plantearon los objetivos planteados en la tabla 11.

Tabla 10. Agencias de Publicidad con mejores ventas y Margen Neto durante el año 2015

Agencias de Publicidad	Ventas	Utilidad Neta	Margen Neto
SANCHO BBDO	80.325	11.015	14%
OMD COLOMBIA	34.720	3.592	10%
PROXIMITY COLOMBIA	12.477	1.928	15%

Fuente: EMIS BenchMark // Bases de datos Universidad La Gran Colombia // Elaboración propia

Tabla 11.. Objetivos financieros

Objetivos Financieros	Margen Neto: 13%								
	Estrategia de Crecimiento en los Ingresos						Estrategia de productividad		
	Estrategia	Meta	Indicador	Estrategia	Meta	Indicador	Estrategia	Meta	Indicador
	Aumentar la facturación en los clientes actuales	1'171 millones	Ventas clientes actuales en el año	Consecución de nuevos clientes	529 millones	Ingresos por ventas a clientes nuevos	Mejorar la rentabilidad de los productos y servicios	20%	(Ingreso del proyecto- Inversión) / Inversión

Fuente: Elaboración propia

Para la estrategia de crecimiento de los ingresos se colocan dos objetivos: aumentar la facturación de clientes actuales, y la consecución de nuevos clientes, en la tabla anterior se describen los objetivos, las metas y los indicadores.

A continuación, se encuentra el detalle de la planeación a la que se llegó junto con el área comercial, allí se indica en cuánto se planea aumentar la facturación en clientes actuales y en cuánto en los nuevos clientes:

Tabla 12. Detalle planeación ventas mes a mes

Cientes / Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total año
ASW	51,600,000	45,200,000	47,000,000	57,000,000	57,000,000	57,000,000	57,000,000	57,000,000	57,000,000	57,000,000	65,000,000	65,000,000	672,800,000
Viviendo	45,000,000	30,000,000	20,000,000	25,000,000	25,000,000	25,000,000	25,000,000	25,000,000	25,000,000	25,000,000	35,000,000	35,000,000	340,000,000
DHS	2,000,000	2,000,000	3,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	10,000,000	10,000,000	62,000,000
La Bluzeria	15,000,000	10,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	10,000,000	10,000,000	85,000,000
Fianzas	1,500,000	2,400,000	2,400,000										6,300,000
Kanaíwa		4,000,000											4,000,000
Nuevos Clientes		12,199,000	38,500,000	38,500,000	45,000,000	45,000,000	55,000,000	55,000,000	55,000,000	55,000,000	65,000,000	65,500,000	529,699,000
Ingresos total	115,100,000	105,799,000	115,900,000	130,500,000	137,000,000	137,000,000	147,000,000	147,000,000	147,000,000	147,000,000	185,000,000	185,500,000	1,699,799,000

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, para la estrategia de productividad, se plantean los siguientes pasos:

1. Para cada proyecto y/o cliente se debe revisar cuánto es el costo operativo asociado, es decir qué personas y cuánto tiempo están trabajando (tiempo* salario) más el costo administrativo asociado, costos fijos y variables, esta sería la inversión.
2. Revisar los contratos y los pagos que los clientes están realizando
3. Hallar la rentabilidad: $(\text{Ingreso} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$

Una de las falencias que se encontró fue la falta de financiación de la empresa, por lo cual se empezó el trámite de la asignación de una tarjeta de crédito para la Agencia, además de un préstamo por valor de 76 millones de pesos para el pago del impuesto del IVA de 2016, ya que este pago está pendiente y los intereses de la DIAN es casi el valor de usura en Colombia.

Aun cuando no se hayan cumplido 3 años de constitución de la empresa, las ventas del año pasado hacen que el banco pueda estudiar este trámite y pueda ser viable. La tasa que ofrece el banco es del DTF+14 puntos EA, por lo cual se realiza el cálculo para ver cuáles serían los pagos y esta información ingresarla dentro de los planes de presupuestos y los estados financieros proforma.

Teniendo en cuenta la DTF actual 6.91%, la tasa EA sería de 20,91%, se convierte a tasa nominal:

$$((20,91\%+1)^{(1/12)}-1)*12 = 19,14\%$$

Con la tasa nominal anual se encuentra la tasa nominal mensual:

$$:19,14\% / 12 = 1,6\%$$

Para así hallar la tabla de amortización:

Tabla 13. Amortización crédito

MES	SALDO INICIAL	CUOTA	INTERES	ABONO A CAPITAL	SALDO FINAL
1	76.000.000	7.011.156	1.216.000	5.795.156	70.204.844
2	70.204.844	7.011.156	1.123.277	5.887.879	64.316.965
3	64.316.965	7.011.156	1.029.071	5.982.085	58.334.880
4	58.334.880	7.011.156	933.358	6.077.798	52.257.082
5	52.257.082	7.011.156	836.113	6.175.043	46.082.039
6	46.082.039	7.011.156	737.313	6.273.844	39.808.195
7	39.808.195	7.011.156	636.931	6.374.225	33.433.970
8	33.433.970	7.011.156	534.944	6.476.213	26.957.757
9	26.957.757	7.011.156	431.324	6.579.832	20.377.925
10	20.377.925	7.011.156	326.047	6.685.109	13.692.816
11	13.692.816	7.011.156	219.085	6.792.071	6.900.744
12	6.900.744	7.011.156	110.412	6.900.744	0

Fuente: Elaboración propia

Esta información se incluye dentro del presupuesto del año, este presupuesto se realiza recogiendo todas las salidas de dinero mes a mes, y haciendo estimaciones que incluyen el pago de impuestos pronosticado (sin el IVA) ver Anexo 2, los incrementos de personal previstos, los aumentos de salarios, etc. Dando como resultado el siguiente presupuesto:

Tabla 14. Resultado presupuesto 2017 mes a mes

Enero	Febrero	marzo	abril	mayo	junio	
\$104,056,526	\$116,497,479	\$109,851,492	\$104,844,630	\$107,913,867	\$107,882,142	
julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	total año
\$102,390,667	\$102,956,866	\$106,372,103	\$123,439,704	\$131,797,184	\$136,080,907	\$1,354,083,568

Fuente: Elaboración propia

En la tabla de abajo se muestran los estados financieros proforma, colocando como objetivo el aumento de los ingresos para el año 2017 en un 135%, alcanzando un Margen Neto del 13%:

Ilustración 10. Balance general Proforma

	2014	2015	2016	2017 - proyectado	Análisis vertical 2017
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Disponible	1.289.161	9.141.478	11.929.961	186.908.283	29%
Deudores	11.925.003	66.184.039	172.319.109	283.299.833	44%
Total Activo Corriente	13.214.164	75.325.517	184.249.070	470.208.117	72,487%
ACTIVO NO CORRIENTE					
Propiedad y Depreciación	10.424.753	8.573.021	24.961.975	170.819.388	26%
Diferidos	689.655			7.653.700	1%
Total Activo no Corriente	11.114.408	8.573.021	24.961.975	178.473.088	28%
TOTAL ACTIVO	24.328.572	83.898.538	209.211.045	648.681.204	
PASIVO					
PASIVO CORTO PLAZO					
Obligaciones financieras				76.000.000	19%
Proveedores			6.616.240	7.086.594	2%
Cuentas por Pagar	1.787.000	64.732.672	29.198.486	33.578.259	8%
Otros Pasivos	3.424.000	930.000	8.785.888	9.087.193	2%
Impuestos, gravámenes y tasas	6.516.000	39.068.884	97.847.483	235.974.434	59%
Obligaciones Laborales		2.680.450	34.486.783	39.659.800	10%
Total Pasivo corriente	11.727.000	107.412.006	176.934.881	401.386.281	100%
TOTAL PASIVO	11.727.000	107.412.006	176.934.881	401.386.281	
PATRIMONIO					
Capital Social	1.000.000	1.000.000	41.000.000	41.000.000	17%
Resultado del Ejercicio	11.601.572	(24.513.468)	(8.723.836)	206.294.923	83%
TOTAL PATRIMONIO	12.601.572	(23.513.468)	32.276.164	247.294.923	100%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	24.328.572	83.898.538	209.211.045	648.681.204	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 11. Estado de resultados proforma

	2014	2015	2016	2017 - proyectado	Análisis vertical 2017
INGRESOS OPERACIONALES	147.696.722	282.267.567	722.797.883	1.699.799.000	
Actividades de Publicidad	147.696.722	282.267.567	722.797.883	1.699.799.000	100%
COSTO DE VENTAS	- 70.866.797	- 178.463.742	- 498.885.340	- 1.048.266.043	-62%
UTILIDAD BRUTA	76.829.925	103.803.825	223.912.543	651.532.957	38%
GASTOS OPERACIONALES	- 61.513.312	- 136.368.831	- 161.946.264	- 305.963.820	-18%
Operacionales de Administración	- 41.820.065	- 86.676.144	- 127.114.377	- 271.967.840	-16%
Operacionales en Ventas	- 19.693.247	- 49.692.687	- 34.831.887	- 33.995.980	-2%
UTILIDAD OPERACIONAL	15.316.613	- 32.565.006	61.966.279	345.569.137	20%
INGRESOS NO OPERACIONALES	6.327	4.635.663	640.631	731.084	0%
GASTOS NO OPERACIONALES	- 3.721.368	- 8.185.697	- 22.022.472	- 20.514.222	-1%
UTILIDAD NO OPERACIONAL	- 3.715.041	- 3.550.034	- 21.381.841	- 19.783.138	-1%
UTILIDAD ANTES DE IMP. SOBRE LA RENTA	11.601.572	- 36.115.040	40.584.438	325.785.999	19%
Impuesto de renta y Complementarios	-	-	- 24.794.807	- 110.767.240	-7%
UTILIDAD O PERDIDA NETA DEL EJERCICIO	11.601.572	- 36.115.040	15.789.631	215.018.759	13%

Fuente: Elaboración propia

Para lograr estos resultados se tuvo en cuenta:

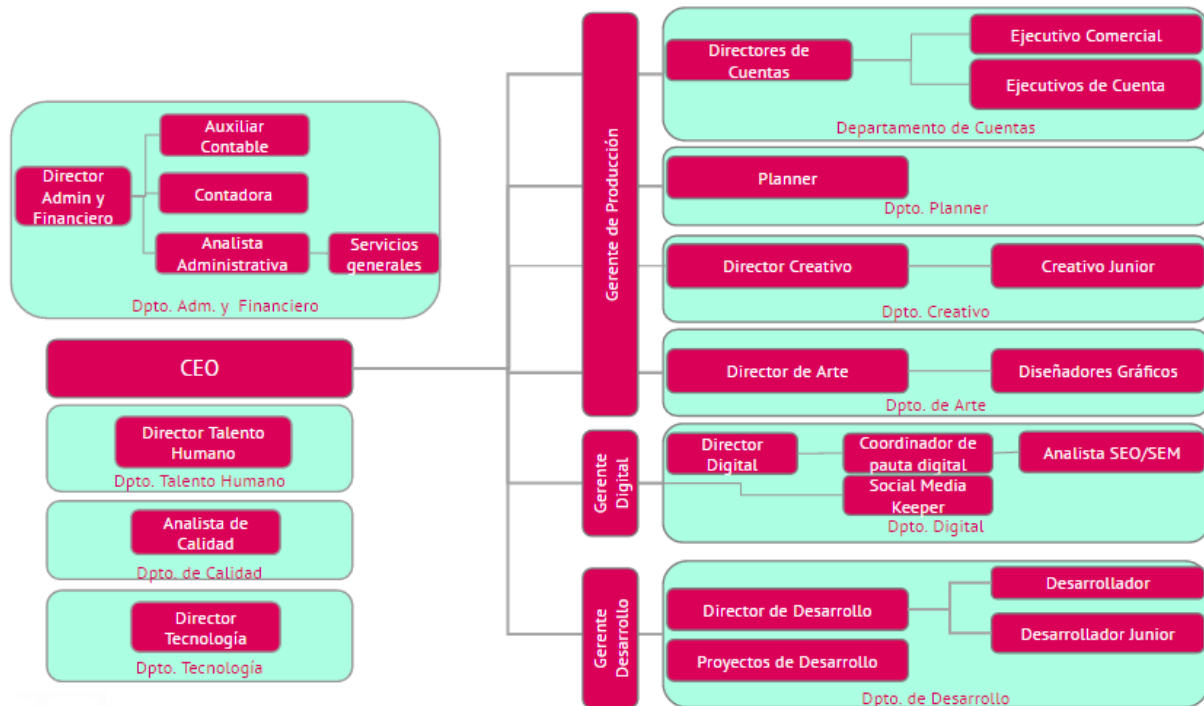
- El préstamo para solventar la deuda del IVA y sus respectivos intereses
- Los incrementos en salarios y las contrataciones que se planearon con iniciativa del CEO y gestión humana
- El presupuesto que se realizó junto con las demás áreas
- Las reestructuraciones a nivel de cargos que impactan los gastos operacionales en ventas
- La reducción en gastos no operacionales, que en años pasados han tenido que ver con la ineficiencia y la falta de financiamiento

4.5.3. Estrategia administrativa

4.5.3.1. Definición de Organigrama

La información de cargos y funciones, (Ver Manual de funciones en el Anexo 3), junto con las entrevistas hechas a los directores condujeron a definir el organigrama inicial de la Agencia:

Ilustración 12. Organigrama Siónica



Fuente: Documentos Agencia Siónica

4.5.3.2. Propuesta de valor

Para obtener la propuesta de valor para cada empresa, los autores del Cuadro de Mando Integral proponen escoger una de tres estrategias distintas que una organización usa para diferenciarse en el mercado:

1. Liderazgo de producto
2. Cercanía con los clientes
3. Excelencia operativa

Para Agencia Sionica se escogió Cercanía con los clientes, debido a que esta ha sido la intención desde que la empresa comenzó, también se han visto resultados en este sentido, los clientes con los cuales se ha tenido mayor cercanía, (entendida como los vínculos creados con los clientes, el conocimiento de las personas a las que se les vende, así como los productos y servicios que se necesitan), son los clientes que más han crecido junto a la Agencia.

Aunque también es claro que las otras dos estrategias son importantes y que se deben trabajar, el mayor enfoque estará en la Cercanía con los clientes.

4.5.3.3. La perspectiva del cliente

Luego de tener claro lo anterior se trabaja la perspectiva del cliente, es decir la estrategia para crear valor y diferenciación desde la mirada del cliente. Para ello se trabajan los siguientes objetivos generales de la Marca:

Tabla 15.. Objetivos generales de la Agencia

Perspectiva del cliente	Objetivos generales Agencia		
Cómo deben verme mis clientes?	Somos confiables y robustos en nuestros procesos.	Tenemos a los mejores que se preparan día a día.	Siempre estamos creciendo. Estamos en constante evolución.

Fuente: Elaboración propia

Estos objetivos se plantearon desde la perspectiva de ¿Cómo queremos que nuestros clientes nos vean?

4.5.3.4. La perspectiva interna

Para la planeación desde la perspectiva interna es necesario que cada área plantee su estrategia de acuerdo a los pasos del Cuadro de Mando Integral, esta estrategia se encuentra encaminada al cumplimiento de los objetivos financieros de acuerdo a la propuesta de valor planteada.

A continuación, la planeación estratégica por áreas enfocada a los objetivos generales de la Agencia:

4.5.3.4.1. Estrategia del departamento financiero

Tabla 16. Estrategia departamento financiero

DEPARTAMENTO FINANCIERO					
Cómo deben verme mis clientes?	Palabra clave	Objetivos	Meta	Iniciativas	Indicadores
Somos confiables y robustos en nuestros procesos.	Organizar	Establecer procedimientos de calidad para el pleno funcionamiento del departamento bajo el fundamento de la aceleración y la potencialización de las marcas.	Procedimientos para el área contable: registro de información, cuentas por pagar, pago de viáticos, declaración de impuestos	Revisar como se están realizando estos procesos y plantear procedimientos de acuerdo a las necesidades de la Agencia	Documentos de procedimientos
	Informar	Que la gerencia cuente con información oportuna para toma de decisiones	Mostrar la información financiera de manera clara, ordenada y oportuna	Diseñar un informe financiero de flujo de caja que se presente de manera mensual y que muestre ingresos, egresos, facturación, cartera	Informe financiero
				Llevar el control de los estados financieros mes a mes para la toma de decisiones oportunas	Revisión mensual de los estados financieros
			Tener de manera rápida y actualizada la información de los presupuestos por mes	Realización detallada del presupuesto para cada mes del año	Informe de presupuesto
Medir	Asegurar la rentabilidad de cada proyecto	Que cada proyecto asegure una rentabilidad mínima del 20%	Realizar un cotizador y medir los gastos en ejecución para ver rentabilidad	Informes de rentabilidad por proyecto	
Tenemos a los mejores que se preparan día a día.	Capacitar	Que los colaboradores se capaciten en su área de trabajo	Aumentar los conocimientos específicos en el área de trabajo para así desempeñar una mejor labor, creativa y con fundamentos teóricos	Plan de capacitaciones con la empresa proveedora del sistema contable de la empresa: DHS	Capacitaciones realizadas
	Formación	Mejorar el desempeño mediante una estrategia de formación por competencias	Realizar la primera medición de desempeño del personal	Hacer un diagnóstico del perfil laboral actual del equipo de trabajo	Informe diagnóstico
Crear plan de aprendizaje por competencias mínimas requeridas por cargo				Plan individual de formación	
Siempre estamos creciendo. Estamos en constante evolución.	Crear	Hacer crecer el área con ideas innovadoras	Crecimiento y fortalecimiento del área con ideas nuevas que aporten a la cercanía con el cliente tanto interno y externo	Lluvia de ideas que aporten a la cercanía con el cliente tanto interno y externo	Nuevas ideas, revisadas e implementadas
	Calidad	Asegurar calidad y eficiencia en los procedimientos	Constante mejoramiento en calidad y eficiencia	Evaluar constantemente la forma en la que se está realizando el trabajo y buscar mejores formas de hacerlo	Informe calidad

Fuente: Elaboración propia

4.5.3.4.2. Estrategia del departamento administrativo

Tabla 17. Estrategia departamento administrativo

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO					
Cómo deben verme mis clientes?	Palabra clave	Objetivos	Meta	Iniciativas	Indicadores
Somos confiables y robustos en nuestros procesos.	Organizar	Establecer procedimientos de calidad para el pleno funcionamiento del departamento bajo el fundamento de la aceleración y la potencialización de las marcas.	Procedimientos para el área administrativa: novedades de cuentas, cartera, compras	Revisar como se están realizando estos procesos y plantear procedimientos de acuerdo a las necesidades de la Agencia	Documentos de procedimientos
Tenemos a los mejores que se preparan día a día.	Capacitar	Que los colaboradores se capaciten en su área de trabajo	Aumentar los conocimientos específicos en el área de trabajo para así desempeñar una mejor labor, creativa y con fundamentos teóricos	Plan de lectura para la analista administrativa	Libro leído
	Formación	Mejorar el desempeño mediante una estrategia de formación por competencias	Realizar la primera medición de desempeño del personal	Hacer un diagnóstico del perfil laboral actual del equipo de trabajo Crear plan de aprendizaje por competencias mínimas requeridas por cargo	Informe diagnóstico Plan individual de formación
Siempre estamos creciendo. Estamos en constante evolución.	Crear	Hacer crecer el área con ideas innovadoras	Crecimiento y fortalecimiento del área con ideas nuevas que aporten a la cercanía con el cliente tanto interno y externo	Lluvia de ideas que aporten a la cercanía con el cliente tanto interno y externo	Nuevas ideas, revisadas e implementadas
	Calidad	Asegurar calidad y eficiencia en los procedimientos	Constante mejoramiento en calidad y eficiencia	Evaluar constantemente la forma en la que se está realizando el trabajo y buscar mejores formas de hacerlo	Informe calidad

Fuente: Elaboración propia

4.5.3.4.3. Estrategia del departamento digital

Tabla 18. Estrategia departamento digital

DEPARTAMENTO DIGITAL					
Cómo deben verme mis clientes?	Palabra clave	Objetivos	Meta	Iniciativas	Indicadores
Somos confiables y robustos en nuestros procesos.	Mejora	Garantizar la documentación, ejecución, evaluación y mejora continua de los procesos del área	Mitigar el 70 % de las debilidades del departamento	Elaborar un diagnóstico del departamento para identificar puntos de control y procesos críticos	Entrega Dofa
	Procedimientos	Dar cumplimiento a las metas digitales definidas con los clientes	Cumplir al 100 % de las metas digitales establecidas con los clientes	Documentar los procedimientos principales del área	Entrega esquema procedimientos
	Cumplimiento	Entregar al cliente tendencias del mercado para toma de desiciones estrategicas	Elevar el nivel de satisfacción del cliente	Iniciar implementación y sensibilización	Entrega esquema procedimientos
Tenemos a los mejores que se preparan día a día.	Formación	Mejorar el desempeño mediante una estrategia de formación por competencias	Realizar la primera medición de desempeño del personal	Hacer un diagnostico del perfil laboral actual del equipo de trabajo	Informe diagnóstico
				Crear plan de aprendizaje por competencias digitales minimas requeridas por cargo	Plan individual de formación
Siempre estamos creciendo. Estamos en constante evolución.	Certificación	Ser una agencia Google Partner	Certificación Google partner	Definir estructura del área, roles y funciones	Entrega manuales de funciones y organigrama

Fuente: Elaboración propia

4.5.3.4.4. Estrategia del departamento de Desarrollo

Tabla 19. Estrategia Departamento de Desarrollo

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO					
Cómo deben verme mis clientes?	Palabra clave	Objetivos	Meta	Iniciativas	Indicadores
Somos confiables y robustos en nuestros procesos.	Documentación	Diseñar y documentar el plan estratégico de las soluciones de desarrollo	Presentar a la alta gerencia el plan estratégico	Documentación de las ideas propuestas al interior del departamento	Documento con el plan estratégico
		Diseñar y documentar el proceso para el asignamiento de cargas de trabajo y prioridades	Que los colaboradores del departameto de Desarrollo tenga una correcta nivelación de cargas de trabajo y puedan priorizar tareas	Levantar documentación de tareas generales del departamento	Ocupación de desarrolladores vs proyectos activos. Cantidad de soluciones atendidas con prioridad
		Definir y documentar el proceso de implementación de desarrollos realizados	Generar un informe mensual de las soluciones implementadas	Reunir la información de cada uno de los desarrollos que se realicen	Desarrollo de un proceso de implementación - Cantidad de soluciones implementadas
Tenemos a los mejores que se preparan día a día.	Metodologías	Implementar metodologías de trabajo innovadoras para el área de desarrollo	Implementación de metodologías innovadoras para el área	Investigar y proponer metodologías que sean eficientes e innovadoras para el área	Puesta en marcha de las metodologías
	Calidad	Diseñar, documentar e implementar procesos y normas de calidad para los proyectos de desarrollo	Alinear los procesos y normas propuestos con la ISO 27001	Documentación de procesos y posterior alineación con las normas de calidad	Número de procesos y normas implementadas en función de la calidad
Siempre estamos creciendo. Estamos en constante evolución.	Contribución	Contribuir e innovar procesos de nuestro negocio con el uso de la tecnología	Contribución estratégica del departamento de desarrollo en los procesos internos de la Agencia	Asignación de un tiempo de los colaboradores para desarrollos internos	Cantidad de desarrollos implementados dentro de la Agencia

Fuente: Elaboración propia

4.5.3.4.5. Estrategia del departamento de Producción

Tabla 20. Estrategia Departamento de Producción

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN					
Cómo deben verme mis clientes?	Palabra clave	Objetivos	Meta	Iniciativas	Indicadores
Somos confiables y robustos en nuestros procesos.	Procedimientos	Establecer procedimientos de calidad para el pleno funcionamiento del departamento bajo el fundamento de la aceleración y la potencialización de las marcas.	Procedimientos para el área de producción, robustos y sobretodo práctico.	Levantar documentación de cargos y procedimientos	Documentos
			Tres revisiones al año con los clientes. Cultura de constante retroalimentación y capacitación al cliente acerca de los procesos de Siónica	Generar procesos estratégicos constantes para evaluar el desempeño con el cliente.	Informe
			Culturizar a los colaboradores acerca de la importancia de los procesos. Campaña educativa de sensibilización.	Comunicar constantemente la importancia de la ejecución de los procesos de una forma persistente, en campaña y uno a uno.	Comunicaciones
			Proceso hecho de auditorías para ejecutivos, enfocado a la aceleración y potencialización de los clientes	Establecer indicadores para cada proceso y auditar constantemente con retroalimentación constante.	Indicadores implementados
Tenemos a los mejores que se preparan día a día.	Formar	Generar un perfil específico de socio estratégico y un plan de capacitación constante, que sea medible a través de evaluaciones de desempeño	Establecer perfiles psicotécnicos para cada cargo. Planes de desarrollo integral por cargo Evaluaciones de Desempeño.	Crear una cultura de aprendizaje constante Establecer las competencias ideales para el crecimiento integral. Auditar constantemente el crecimiento profesional de la persona.	Evaluación de desempeño Títulos, Diplomados y/o cursos hechos por los colaboradores
Estamos en tendencia y a la vanguardia del contexto social. Transmitimos visión y esperanza.		Establecer proyectos con proyecciones que se puedan aplicar a cualquier tiempo y espacio	Llevar a los clientes estrategias innovadoras	Crear estrategias que aporten al avance de la sociedad, a la sostenibilidad ambiental y económica.	Estrategias innovadoras implementadas en nuestros clientes Incremento en las ventas de los clientes

Fuente: Elaboración propia

Todas las áreas tienen en común la realización de procedimientos específicos, algunos de estos ya se han adelantado junto con el área de calidad, en la siguiente tabla se encuentran los avances en la realización de los procedimientos por cada área y el proceso en que cada uno se encuentra.

Tabla 21. Avance procedimientos

Nombre Procedimiento	Departamento	Información inicial	Redacción	Revisión área	Revisión CEO	Aprobación CEO	Socialización	Observaciones	COMPARTIDO EN DRIVE para ejecución
Propuesta de Servicios	Cuentas								X
Administración de Redes Sociales	Digital								X
Pauta en Redes Sociales	Digital							Falta compartir en drive y poner en marcha	
Novedades de cuentas	Administrativo								X
Cuentas por pagar	Administrativo								X
Desarrollo de Sitio Web	Desarrollo							Falta socializar a Ejecutivos, Dir. Digital	
Presentación de Informes Digitales	Digital							Falta socializar a Ejecutivos junto a Dir. Digital	
Concepto de Marca	Creativo					P		Falta aprobación CEO	
Optimización de Sitio Web SEO	Digital				P			Falta aprobación CEO	
Naming de Marca	Creativo				P			enviado a Marlon el día 8 de noviembre. Falta aprobación	
Diseño de Piezas Publicitarias	Arte							Falta enviar a CEO para observaciones y ajustes	
Desarrollo de Mailing	Digital							Falta enviar a CEO para observaciones y ajustes	
Campañas de Adwords SEM	Digital							Falta enviar a CEO para observaciones y ajustes	
Desarrollo de Apps	Desarrollo								
Desarrollo de Integraciones	Desarrollo								
Seguimiento a los proyectos	Cuentas							Propuesta de procesos	
Cartera	Administrativo								
Compras	Administrativo								
Logotipo y Manual de Marca	Arte								
Comercial de Televisión	Arte								

Fuente: Agencia Siónica

Para efectos de este trabajo solo son nombrados los procedimientos, debido a que el desarrollo de cada uno de estos es bastante extenso.

4.5.3.5. *La perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

En línea con los objetivos de la Agencia se plantea la estrategia de aprendizaje y crecimiento:

Tabla 22. *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
Cómo deben verme mis clientes?	Palabra clave	Objetivos	Meta	Iniciativas	Indicadores
Somos confiables y robustos en nuestros procesos.	Cultura Organizacional	Transformar culturalmente a los colaboradores de la Agencia para desarrollar comportamientos y competencias clave en los diferentes equipos, alineadas a la creación de la cultura del Big Ideal.	Creación de la cultura del Big Ideal	Diseñar y ejecutar un programa de transformación cultural	Cronograma de Formación
Tenemos a los mejores que se preparan día a día.	Socializar	Transmitir la cultura del Big Idea, la visión, la misión y los valores de la Agencia de manera vivencial en todos los colaboradores	Vivencia de la cultura organizacional	Sesiones de espacios concentrados, para la socialización de la cultura organizacional	Sesiones de Socialización
	Liderazgo	Garantizar un equipo de líderes orientados al resultado, incorporando la estrategia y filosofía del Big Ideal.	Líderes orientados y capacitados en la estrategia de la Agencia	Diseñar y ejecutar un programa de formación en liderazgo ejecutivo,	Cronograma de Formación
Siempre estamos creciendo. Estamos en constante evolución.	Desempeño	Orientar y medir las contribuciones estratégicas de los colaboradores en el cumplimiento de la estrategia global de la agencia.	Colaboradores alineados con la estrategia de la agencia	Diseñar un sistema de gestión del desempeño	Sistema de gestión

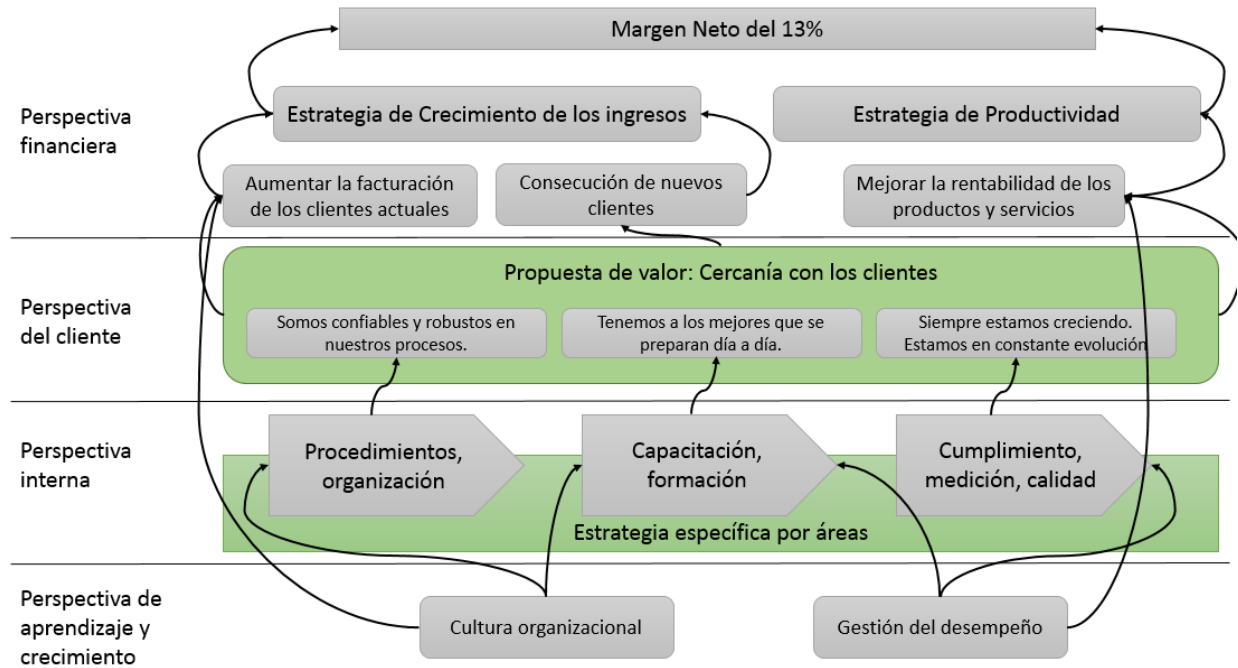
Fuente: *Elaboración propia*

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene dos aspectos fundamentales: la cultura organizacional y la gestión del desempeño. Bajo estos dos aspectos de trabajan los objetivos que apuntan y están en línea con los objetivos generales de la Agencia.

4.5.3.6 Mapa de la planeación Estratégica de la Agencia Síónica.

Para comunicar de manera efectiva y resumida la planeación se desarrolla un Mapa de la Planeación estratégica de acuerdo al Cuadro de Mando Integral:

Ilustración 13. Mapa de la planeación Estratégica de la Agencia Síónica.



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

1. El diseño de la planeación estratégica para Agencia de Publicidad Siónica se basa en la Estrategia del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard de Robert S. y Kaplan, David P. Norton como esquema general de la planeación, integrando la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, los procesos internos mediante la perspectiva interna, y también la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, dando así un enfoque integral de la organización.

La perspectiva financiera comienza con un diagnóstico de la empresa en esta área, en donde se analizaron los estados financieros con diferentes herramientas, como fueron el análisis horizontal, el análisis vertical, el análisis de indicadores financieros. Luego junto con el CEO de la empresa se realizó la planeación de presupuestos y de ventas del año 2017. Con los datos encontrados se realizaron los estados financieros, balance general y estado de resultados proforma del año 2017 con su respectivo análisis vertical, denotando el objetivo financiero general del año que es alcanzar un Margen Neto del 13% y la estrategia para ello: crecimiento de ingresos y estrategia de productividad. El crecimiento de ingresos se plantea por medio de dos objetivos específicos: aumentar la facturación de los clientes actuales y mejorar la rentabilidad de los productos y servicios. Luego se comenzaron a trabajar cada una de las áreas, planteando objetivos, metas, iniciativas e indicadores, dando como resultado un trabajo con todos los líderes de la empresa buscando la estrategia de cada área que vaya en línea con la estrategia general, los objetivos de la empresa, estos mismos basados en el Big Ideal, la visión, la misión y los valores de la empresa.

2. Realizando el trabajo del Big Ideal, la visión, la misión y los valores de la empresa, con el CEO y los socios, se encontró la filosofía central, sobre la cual la Agencia quiere basar todas sus decisiones, información clave e insumo necesario para toda la planeación, tanto la de este trabajo, como de todas las decisiones de la empresa.

3. Como puntos clave del análisis de los estados financieros se concluye que se debe revisar con prioridad la cartera y su rotación, también los activos en deudores para verificar si son corrientes. Además, que se deben adoptar métodos de financiación para la Agencia.

4. La falta de procedimientos y control en el área financiera ha hecho que la empresa haya incurrido en gastos innecesarios, situación que mediante la estrategia planteada y su correcto seguimiento será minimizada.

5. Por otro lado, la estrategia planteada tiene algunos puntos clave que se han recogido de los autores en los antecedentes, como el análisis financiero y el levantamiento de información, sin embargo, se diferencia en el planteamiento de la estrategia, la cual se basó en la metodología del Cuadro de Mando Integral.

6. Se concluye que una planeación estratégica es un proceso en el cual deben intervenir todas las áreas de la empresa y para lo cual es indispensable el conocimiento y compromiso por parte de todos los colaboradores.

7. Es importante que la estrategia sea conocida por todos los colaboradores de la empresa para así lograr la correcta implementación y alineación con todas las áreas, con el fin de poder realizar el seguimiento y control por medio de los mismos indicadores planteados en la estrategia.

FUTURAS EXTENSIONES

La formulación de la estrategia de Agencia Siónica basada en el Cuadro de Mando Integral, queda abierta a los cambios que se puedan ir presentando en el desarrollo mismo de la implementación, ya que la planeación estratégica tiene puntos dinámicos que pueden llegar a variar según las condiciones mismas que presente la Agencia y su entorno, sin embargo, siempre basados en los principios planteados de Big Ideal, visión, misión y valores.

ANEXOS

ANEXO 1. Estados financieros

1.1 Estados financieros año 2014:

Ilustración 14. Balance General de 2014

BALANCE GENERAL
A Diciembre de 2014
(Expresado en pesos colombianos)

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORTO PLAZO	
Disponible	1.289.161,00	Cuentas por Pagar	1.787.000,00
Caja	500.000,00	Retención en la fuente, Ica y Cree	1.787.000,00
Bancos	789.161,00		
Deudores	11.925.003,00	Otros Pasivos	3.424.000,00
Clientes	10.744.003,00	Anticipos recibidos	3.424.000,00
Impuesto retenido del CREE	1.181.000,00	IVA-por pagar	6.516.000,00
Total Activo Corriente	13.214.164,00	Total Pasivo corriente	11.727.000,00
ACTIVO NO CORRIENTE		TOTAL PASIVO	11.727.000,00
Propiedad y Depreciación	10.424.753,00	PATRIMONIO	
Maquinaria y equipos en montaje		Capital Social	1.000.000,00
Equipo de Oficina	3.717.142,00	Capital suscrito y autorizado	1.000.000,00
Equipo de Computación y Comunicación	7.400.000,00	Resultado del Ejercicio	11.601.572,18
Depreciación Acumulada	- 692.389,00	Utilidad del Ejercicio	11.601.572,18
Diferidos	689.655,00	TOTAL PATRIMONIO	12.601.572,18
Intangibles	689.655,00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	24.328.572,18
Total Activo no Corriente	11.114.408,00		
TOTAL ACTIVO	24.328.572,00		

Fuente: Agencia Síónica SAS

Ilustración 15. Estado de Resultados 2014

AGENCIA SIONICA SAS
ESTADO DE RESULTADOS
A Diciembre de 2014
(Expresado en pesos colombianos)

INGRESOS OPERACIONALES		INGRESOS NO OPERACIONALES	6.327,00
Actividades de Publicidad	147.696.722,00		
Obras gravadas	147.696.722,00	GASTOS NO OPERACIONALES	- 3.721.368,00
COSTO DE VENTAS	- 70.866.797,00	UTILIDAD NO OPERACIONAL	- 3.715.041,00
Actividades de Publicidad	- 70.866.797,00		
UTILIDAD BRUTA	76.829.925,00	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	<u><u>11.601.572,00</u></u>
GASTOS OPERACIONALES		Impuesto de renta y Complementarios	-
Operacionales de Administración	- 41.820.065,00	PERDIDA NETA DEL EJERCICIO	<u><u>11.601.572,00</u></u>
Gastos de Administración	- 41.820.065,00		
Operacionales en Ventas	- 19.693.247,00		
Gastos en ventas	- 19.693.247,00		
UTILIDAD OPERACIONAL	<u><u>15.316.613,00</u></u>		

Fuente: Agencia Siónica SAS

1.2 Estados financieros año 2015:

Ilustración 16. Balance General 2015

AGENCIA SIONICA SAS		BALANCE GENERAL	
		A Diciembre de 2015	
		(Expresado en pesos colombianos)	
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORTO PLAZO	
Disponible	9.141.477,77	Cuentas por Pagar	103.801.555,73
Caja	11.859,00	Costos y Gastos por Pagar	12.864.484,83
Bancos		Deudas con Accionistas y Socios	48.182.577,97
Cuentas de Ahorro	9.129.618,77	Retención en la Fuente	1.093.008,32
Deudores	66.652.039,40	Impuesto a las Ventas Retenido	740.563,00
Clientes	35.189.664,00	Impuesto de Industria y Comercio	455.069,00
Proveedores	8.631.818,00	Retecree	832.870,00
Anticipo de Impuestos	23.230.557,40	Retenciones y Aportes de Nómina	196.099,00
A trabajadores	-	Acreeedores Varios	368.000,00
Total Activo Corriente	75.793.517,17	Impuesto a las ventas por pagar	39.068.883,61
ACTIVO NO CORRIENTE		Obligaciones Laborales	2.680.450,00
Propiedad y Depreciación	8.573.021,00	Cesantías Consolidadas	1.741.059,00
Maquinaria y equipos en montaje		Intereses Sobre Cesantías	144.914,00
Equipo de Oficina	3.717.142,00	Vacaciones Consolidadas	794.477,00
Equipo de Computación y Comunicación	7.400.000,00	Otros pasivos	930.000,00
Depreciación Acumulada	-	Anticipos y avances recibidos	930.000,00
Total Activo no Corriente	8.573.021,00	Total Pasivo corriente	107.412.005,73
TOTAL ACTIVO	84.366.538,17	TOTAL PASIVO	107.412.005,73
		PATRIMONIO	
		Capital Social	1.000.000,00
		Capital suscrito y autorizado	1.000.000,00
		Resultado del Ejercicio	- 24.045.467,56
		Utilidad de ejercicios anteriores	11.601.572,18
		Pérdida del Ejercicio	-
		TOTAL PATRIMONIO	- 23.045.467,56
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	84.366.538,17

Fuente: Agencia Siónica SAS

Ilustración 17. Estado de Resultados de 2015

AGENCIA SIONICA SAS
ESTADO DE RESULTADOS
A Diciembre de 2015
(Expresado en pesos colombianos)

INGRESOS OPERACIONALES		INGRESOS NO OPERACIONALES	
Actividades de Publicidad	283.135.567,00	Financieros	1.071.087,05
Obras gravadas	283.135.567,00	Arredamientos	3.000.000,00
		Recuperaciones	- 35.062,22
		Dversos	159.638,08
			4.195.662,91
COSTO DE VENTAS	- 178.463.741,91	Total Ingresos no Operacionales	
Actividades de Publicidad	- 178.463.741,91		
		GASTOS NO OPERACIONALES	
UTILIDAD BRUTA	104.671.825,09	Financieros	- 2.954.284,51
		Perdida en venta y retiro de bienes	- 1.351.763,00
		Gastos extraordinarios	- 1.500.527,31
		Diversos	- 2.339.122,20
GASTOS OPERACIONALES		Total Gastos no Operacionales	- 8.145.697,02
Operacionales de Administración		PERDIDA ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA F	- 35.647.039,74
Gastos de Personal	- 27.763.383,00	Impuesto de renta y Complementarios	-
Honorarios	- 1.499.990,00		
Impuestos	- 7.003.515,00	PERDIDA NETA DEL EJERCICIO	- 35.647.039,74
Arrendamientos	- 29.333.334,00		
Contribuciones y afiliaciones	- 400.000,00		
Seguros	- 94.000,00		
Servicios	- 10.059.248,26		
Gastos Legales	- 122.150,00		
Mntenimiento y reparaciones	- 611.724,00		
Adecuaciones e Instalaciones	- 1.316.192,00		
Depreciaciones	- 1.851.732,00		
Amortizaciones	- 689.655,00		
Diversos	- 5.931.220,38		
Provisiones	-		
Total Operacionales de Administraci	- 86.676.143,64		
Operacionales en Ventas			
Gastos de Personal	- 38.813.852,00		
Honorarios	- 2.799.800,00		
Impuestos	- 2.173.189,80		
Servicios	- 3.191.065,00		
Diversos	- 2.714.780,28		
Total Operacionales en Ventas	- 49.692.687,08		
PERDIDA OPERACIONAL	- 31.697.005,63		

Fuente: Agencia Siónica SAS

1.3 Estados financieros año 2016:

Ilustración 18. Balance General de 2016

AGENCIA SIONICA SAS		BALANCE GENERAL		A 31 DE DICIEMBRE DE 2016	
ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORTO PLAZO		
Disponible		11.929.960,50	PROVEEDORES		6.616.240,11
Caja		534.895,00	Proveedores Nacionales		6.616.240,11
Bancos		11.395.065,50			
Fiducia			Cuentas por Pagar		29.198.486,28
Deudores		172.319.109,00	Costos y Gastos por Pagar		4.557.712,00
Clientes		95.389.783,00	Deudas con socios		15.128.331,74
Cuentas por cobrar a socios		7.000.000,00	Retencion en la fuente		904.723,40
Anticipo de Impuestos		42.744.800,00	Impuesto a las ventas retenido		1.794.865,00
Anticipos		21.382.526,00	retencion de Industria y comercio		717.466,00
Sobrantes en liquidacion		5.757.000,00	Autorretencion Cree		2.429.599,14
A trabajadores		45.000,00	retenciones y aportes de nomina		1.266.709,00
Total Activo Corriente		184.249.069,50	Acreedores varios		2.399.080,00
ACTIVO NO CORRIENTE			IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS		97.847.483,00
Propiedad y Depreciación		24.961.975,00	Impuesto de renta y complementarios		14.836.623,00
Maquinaria y equipos en montaje			Impuestos de renta para la Equidad CREE		5.341.184,00
Equipo de Oficina		11.349.942,00	Industria y comercio		1.149.000,00
Equipo de Computación y Comunicación		20.592.957,00	Impuesto sobre las ventas		76.520.676,00
Depreciación Acumulada	-	6.980.924,00	Obligaciones Laborales		34.486.783,00
Total Activo no Corriente		24.961.975,00	Obligaciones laborales		34.486.783,00
TOTAL ACTIVO		209.211.044,50	Otros pasivos		8.785.888,42
			Anticipos y avances recibidos		8.785.888,42
			TOTAL PASIVO		176.934.880,81
			PATRIMONIO		
			Capital Social		41.000.000,00
			Capital suscrito y autorizado		41.000.000,00
			Resultado del Ejercicio		- 8.723.836,31
			Perdida de ejercicios anteriores		- 24.513.467,00
			Utilidad del ejercicio		15.789.630,69
			TOTAL PATRIMONIO		32.276.163,69
			TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		209.211.044,50

Fuente: Agencia Siónica SAS

Ilustración 19. Estado de Resultados 2016

**AGENCIA SIONICA SAS
ESTADO DE RESULTADOS
A 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

INGRESOS OPERACIONALES		INGRESOS NO OPERACIONALES	
Actividades de Publicidad	722.797.883,00	Financieros	35.205,39
Publicidad	722.797.883,00	indemnizaciones	298.763,00
		Recuperaciones	300.000,00
		Ajuste	6.662,82
COSTO DE VENTAS	498.885.340,46	Total Ingresos no Operacionales	640.631,21
Actividades de Publicidad	498.885.340,46		
UTILIDAD BRUTA	223.912.542,54	GASTOS NO OPERACIONALES	
GASTOS OPERACIONALES		Financieros	14.921.331,12
Operacionales de Administración		Descuentos comerciales condicionados	
Gastos de Personal	20.246.118,00	Gastos extraordinarios	4.399.387,19
Honorarios	689.454,00	Diversos	2.701.754,04
Impuestos	7.522.433,00	Total Gastos no Operacionales	22.022.472,35
Arrendamientos	55.825.500,00		
Servicios	17.498.149,95	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	40.584.437,69
Gastos Legales	1.073.600,00		
Mntenimiento y reparaciones	2.143.694,00	Impuesto de renta y Complementarios Y CREE	24.794.807,00
Adecuaciones e Instalaciones	6.369.883,00		
Gastos de viaje	2.838.901,00	UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	15.789.630,69
Depreciaciones	4.436.803,00		
Diversos	8.469.841,00		
Total Operacionales de Administració	127.114.376,95		
Operacionales en Ventas			
Gastos de Personal	30.748.084,00		
Honorarios	-		
Impuestos	-		
Servicios	326.838,00		
Diversos	3.756.964,76		
Total Operacionales en Ventas	34.831.886,76		
UTILIDAD OPERACIONAL	61.966.278,83		

Fuente: Agencia Siónica SAS

ANEXO 2. Impuestos estimados 2017

AGENCIA SIONICA SAS
PROVISION DE IMPUESTOS 2017

Mes	Valor Estimado
Enero	
Retención en la Fuente Diciembre	1,200,000.00
Retención de Iva regimen simplificado Diciembre	800,000.00
Impuesto de industria y comercio Nov- Dic	2,000,000.00
Impuesto de retenciones de Industria y comercio Nov-Dic	800,000.00
Impuesto de Iva	11,900,000.00
Impuesto de Autorretencion CREE	1,500,000.00
Total mes	18,200,000.00
Febrero	
Retención en la Fuente Enero	1,500,000.00
Autorretencion renta y complementarios	920,800.00
Total mes	2,420,800.00
Marzo	
Retención en la Fuente febrero	1,500,000.00
Autorretencion renta y complementarios	846,392.00
Impuesto de retenciones de Industria y comercio ene y feb	915,000.00
Total mes	3,261,392.00
Abril	
Retención en la Fuente Marzo	1,500,000.00
Autorretencion renta y complementarios	927,200.00
Total mes	2,427,200.00
Mayo	
Retención en la Fuente Abril	1,500,000.00
Autorretencion renta y complementarios	1,044,000.00
Impuesto de retenciones de Industria y comercio marzo-abril	915,000.00
1 Cuatrimestre de Iva	88,786,810.00
Total mes	92,245,810.00
Junio	
Retención en la Fuente Mayo	1,500,000.00

Autorretencion renta y complementarios	1,096,000.00
Total mes	2,596,000.00

Julio

Retención en la Fuente Junio	1,500,000.00
Autorretencion renta y complementarios	1,096,000.00
Impuesto de retenciones de Industria y comercio mayo y Junio	915,000.00
Total mes	3,511,000.00

Agosto

Retención en la Fuente Julio	1,500,000.00
Autorretencion renta y complementarios	1,176,000.00
Total mes	2,676,000.00

Septiembre

Retención en la Fuente Agosto	1,500,000.00
Autorretencion renta y complementarios	1,176,000.00
Impuesto de retenciones de Industria y comercio Julio-Agosto	915,000.00
2 Cuatrimestre de Iva	107,920,000.00
Total mes	111,511,000.00

Octubre

Retención en la Fuente Septiembre	1,500,000.00
Autorretencion renta y complementarios	1,176,000.00
Total mes	2,676,000.00

Noviembre

Retención en la Fuente Octubre	1,500,000.00
Autorretencion renta y complementarios	1,176,000.00
Impuesto de retenciones de Industria y comercio Sep-Oct	915,000.00
Total mes	3,591,000.00

Diciembre

Retención en la Fuente Noviembre	1,500,000.00
Autorretencion renta y complementarios	1,480,000.00
Total mes	2,980,000.00

Anexo 3. Manual de funciones

NIVEL GERENCIAL

Denominación del Empleo:	Director Ejecutivo
No. de Cargos:	1
Dependencia:	Gerencia

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none">1. Definir objetivos estratégicos generales y por departamento, asegurándose que cada objetivo se cumpla mediante revisiones periódicas de resultados.2. Proveer los recursos materiales, humanos y económicos necesarios para garantizar una operación eficiente y sana.3. Mantener al personal permanentemente informado sobre las políticas vigentes de la Agencia.4. Garantizar la satisfacción del cliente de acuerdo a los objetivos y necesidades de sus marcas.5. Garantizar que se lleven a cabo evaluaciones periódicas con los clientes para conocer su grado de satisfacción.6. Implementar las acciones correctivas necesarias para lograr un mejor servicio a través del tiempo.

NIVEL DIRECTIVO

Denominación del Empleo:	Director de Cuenta
No. de Cargos:	1
Dependencia:	Departamento de Cuentas
Cargo del Jefe Inmediato:	Director Ejecutivo

PROPÓSITO PRINCIPAL
Gerenciar las estrategias que permiten garantizar las buenas relaciones entre la Agencia y sus clientes tras el cumplimiento mutuo de objetivos.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES
Garantizar los recursos humanos, financieros y de procesos requeridos para el cumplimiento de objetivos

1. Garantizar las estrategias para el cumplimiento de ventas establecido por la gerencia definiendo los planes de mercadeo.
2. Establecer junto con las gerencias los presupuestos anuales de publicidad y mercadeo para la Agencia.
3. Documentar los procesos internos de tráfico de trabajo entre la Agencia y sus clientes.
4. Generación e implementación de estrategias efectivas para la asesoría, acompañamiento y atención a los clientes.
5. Establecer con el equipo de investigación, los nuevos negocios
6. Alinear la filosofía de la agencia a los procesos de cuentas y a las estrategias de las marcas.

Administrar el capital humano del área de cuentas

1. Capacitar Ejecutivos de cuenta en producto, tendencia y todo lo requerido para una adecuada gestión.
2. Garantizar la ejecución de incentivos por cumplimiento para los Ejecutivos de Cuenta
3. Liderar el cumplimiento de funciones de los Ejecutivos de Cuenta
4. Garantizar las herramientas del equipo de trabajo (portátil, teléfono celular, tarjetas de presentación)
5. Velar por un buen clima laboral
6. Administrar el talento del grupo para lograr los objetivos
7. Generar nuevos negocios.

Generar nuevos negocios

1. Ejecutar el plan de mercadeo definido para el periodo
2. Establecer la meta de crecimiento para los FEE actuales
3. Mantenerse informado de las licitaciones a las cuales la Agencia puede aplicar y garantizar la participación
4. Apoyo a la gestión comercial, dirección estratégica y táctica en todos los New Business.
5. Identificar las oportunidades de crecimiento de las marcas.

Evaluar los resultados y la gestión de los ejecutivos de cuenta de manera periódica

1. Hacer seguimiento a las promesas de servicio de las cuentas.
2. Establecer reuniones periódicas con los clientes para evaluar su satisfacción
3. Supervisar la correcta implementación de la metodología empresarial y los procesos en todos los clientes
4. Hacer Seguimiento de las negociaciones con los clientes las tarifas, FEES, comisiones.
5. Servir de enlace, seguimiento y control entre la facturación generada (Billings) y los ingresos.

Establecer acciones para la mejora continua que permitan cumplir los objetivos.

1. Hacer reportes a la Dirección Creativa, arte y desarrollo de los incumplimientos en sus departamentos
2. Establecer acciones cuando se evidencia incumplimiento de metas y servicio (procesos disciplinarios)
3. Generar estrategias y planes de acción que mejoren los procesos internos y de cara al cliente

CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

Conocimiento en tendencias de la industria publicitaria, caracterizada por su interés intelectual, dominio global de publicidad.

Denominación del Empleo:	Director Digital
No. de Cargos:	1
Dependencia:	Departamento Digital

PROPÓSITO PRINCIPAL

Establecer y ejecutar estrategias digitales que cumplan con los objetivos de marketing y de marca de las cuentas

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES

Realizar o contribuir en la planeación estratégica para el posicionamiento del cliente a través de la investigación y la recolección de información cuantitativa y cualitativa

1. Investigar, el contexto del sector, el target, y lo necesario para planear la campaña y sacar conclusiones
2. Realizar benchmarking
3. Generar informes de diagnóstico que nos indique el estado de la cuenta (web, marca, app, red social, etc.)
4. Servir de speaker y evangelizador para cualquier cliente de la Agencia

Establecer estrategias digitales, usando un mix de medios que cumpla con la meta propuesta

1. Realizar una ruta de trabajo a un tiempo específico definido.
2. Establecer las tácticas y procesos que tendrá el plan
3. Establecer mix de medios que comprendan las diferentes herramientas digitales, como lo son SEO, SEM, Redes Sociales, Adwords, etc.
4. Investigar nuevas herramientas digitales para generar valor, desarrollando en conjunto con el área financiera, el costeo de las mismas.
5. Entrenar al equipo interno sobre la implementación de estas nuevas herramientas digitales.

Ejecutar y dirigir campañas digitales velando por que cumpla con los requisitos básicos de la Agencia. 3E+C=C

1. Dirigir el proceso que ejecute el plan.
2. Velar por el flujo efectivo del plan, asegurando el cumplimiento del presupuesto de ventas asignado al cliente en medios y web.
3. Analizar e interpretar datos
4. Dirigir el equipo de trabajo

Controlar y medir las campañas digitales, de acuerdo a los indicadores propuestos en la estrategia.

<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer indicadores de gestión para cada campaña 2. Establecer frecuencia de medición 3. Medir y auditar todas las salidas al aire, campañas, redes sociales, posts, etc, que la agencia genere a nivel digital. 4. Tomar decisiones en tiempo real, frente a las mediciones de las campañas. 5. Hacer informes de acuerdo a las campañas específicas.
CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES
SEO - Search Engine Optimization , SEM - Search Engine Marketing, Social Media, Establecimiento y análisis de KPI's
REQUISITOS ACADÉMICOS Y EXPERIENCIA
Profesional en Mercadeo Digital

Denominación del Empleo:	Director de Desarrollo
No. de Cargos:	1
Dependencia:	Departamento de Desarrollo
Cargo del Jefe Inmediato:	Director Ejecutivo

PROPÓSITO PRINCIPAL
Planificar y dirigir las actividades y recursos de Sistemas y Tecnologías de Información para garantizar el desarrollo de productos y servicios tanto para los clientes como para la organización
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES
<p>Dirigir y planificar la estrategia de tecnologías de información de la Agencia alineadas a los objetivos de la planeación estratégica</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar objetivos cuantitativos y cualitativos acordes a la estrategia 2. Generar KPI's de evaluación de los objetivos 3. Identifica y evalúa riesgos en alto nivel e identifica medidas para mitigarlos <p>Dirigir y Planificar las asesorías tecnológicas a las áreas de negocio respecto a sus requerimientos de desarrollo, comunicaciones, redes e infraestructura tecnológica</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar planes de trabajo de TI que apoyen los procesos de las diferentes áreas 2. Establecer procesos de calidad a nivel tecnológico para las diferentes áreas de la organización 3. Proponer una estrategia de aplicaciones y de su evolución <p>Proponer y administrar el presupuesto de gastos e inversiones tecnológicas anual para la organización</p>

<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un plan de costos y gastos anual para la organización 2. Administrar un plan de costos y gastos anual para la organización 3. Generar planes de evaluación trimestralmente del presupuesto 4. Seleccionar a los proveedores estratégicos de TI <p>Evaluar el mercado para encontrar tecnologías que puedan satisfacer más eficazmente las necesidades de la organización</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Investigar tendencias de TI 2. Dirigir proyectos piloto con base en las investigaciones 3. Generar benchmarking constante tanto a nivel nacional como internacional 4. Establecer nuevas líneas de negocio de TI que apoyen la planeación estratégica 5. Hace un seguimiento general de los proyectos y de los servicios de TI de su equipo
CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES
Desarrollo de páginas web, Sistemas de información, Mantenimiento de sitios web, Establecimiento y análisis de KPI's, Desarrollo de aplicaciones

Denominación del Empleo:	Director Creativo
No. de Cargos:	1
Dependencia:	Departamento Creativo
Cargo del Jefe Inmediato:	Director Ejecutivo

PROPÓSITO PRINCIPAL
Determinar y establecer los conceptos creativos en las campañas
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES
<p>Generar conceptos creativos de alta calidad, diferenciales y llamativos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar conceptos de campaña, creativos, diferenciales y sobre todo que emocionen 2. Redactar copy's enfocados a la efectividad 3. Investigar, hacer benchmarking, y analizar un contexto, antes de crear un copy 4. Crear, nombres, textos, títulos, rótulos, y cualquier necesidad de texto que solicite la agencia <p>Administrar y generar contenidos para las redes sociales, enfocados a los objetivos de marca</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir y administrar las redes sociales 2. Generar cronograma de contenidos de las redes 3. Propender por el engagement, la interactividad, la innovación, y la creatividad en las redes

4. Redactar contenidos, y artículos de interés para el target
Establecer el lenguaje de comunicación de marca tanto para clientes externos como para internos

1. Darle lineamiento a la comunicación de las marcas
2. Desarrollar campañas para cliente interno, con una comunicación corporativa, enfocada al concepto
3. Evaluar constantemente la comunicación, y desarrollar acciones de mejora o continuidad
4. Generar creatividad dentro de la comunicación
5. Seguir la formula y el proceso de planners establecida por la Agencia

Generar estrategias creativas para actividades interactivas, activaciones y BTL

1. Establecer la estrategia y táctica de los eventos que se realicen
2. Velar por los objetivos de marca y ventas de cada empresa, en la planeación de los evento
3. Enfocar las activaciones en los estándares del concepto de marca
4. Tener comunicación efectiva y constante con los encargados en realizar, los artes, o los BTL's.
5. Supervisar el desarrollo y ejecución de las campañas.
6. Investigar, el contexto del target del BTL.

CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

Denominación del Empleo:	Director de Arte
No. de Cargos:	1
Dependencia:	Departamento de Arte
Cargo del Jefe Inmediato:	Director Ejecutivo

CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

Los conocimientos básicos como la ilustración, la diagramación, el diseño editorial, y la producción gráfica para animaciones y audiovisuales, deben ser fortalezas para este perfil. Además de ser artista, es ante todo un comunicador funcional con una alta percepción de lo estético y lo creativo. Debe ser conocedor de la semiótica, la narración gráfica, fotografía, la ambientación, la óptica, la iluminación y el neuromarketing. Debe tener también conocimientos profundos de conceptualización de marca, y contextualización gráfica de marketing.

Denominación del Empleo:	Planner
No. de Cargos:	1
Dependencia:	Departamento de Planeación
Cargo del Jefe Inmediato:	Director Ejecutivo

PROPÓSITO PRINCIPAL

Direccionar las campañas publicitarias generando un camino estratégico conceptual y creativo
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES
<p>Establecer investigaciones, que permitan tener bases determinantes en las campañas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer Bechmarking con las cuentas 2. Realizar encuestas, Focus Group, y todo lo que aporte a la investigación. 3. Analizar comportamientos, pensamientos, estructuras culturales, y todo aquello del consumidor que contribuya a la investigación. 4. Recopilar información histórica de la marca, la competencia, el sector, el entorno, y el contexto. <p>Definir planes estratégicos, determinados por una unidad de tiempo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar los planes estratégicos a seguir en las campañas. 2. Establecer un cronograma de actividades a seguir, definidos en una línea de tiempo 3. Velar por el cumplimiento del plan estratégico. 4. Establecer tácticas dentro de los planes <p>Determinar los medios a utilizar en las campañas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar una ruta de medios, bien sea digitales o ATL 2. Escoger los medios más efectivos para cumplir con los objetivos de marca y marketing. 3. Hacer la investigación correspondiente, de data de los medios 4. Evaluar, siempre la efectividad de las campañas. <p>Entregar el concepto creativo, a utilizar en las campañas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar insights de tención o conflictivos 2. Enrutar la estrategia creativa 3. Establecer conceptos 4. Realizar informes del proceso 5. Establecer el tono de comunicación por campaña. 6. Crear el Big Ideal de las marcas
CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES
Medios ATL, Creación de marca, Optimización de conversión, Marketing

NIVEL ASISTENCIAL

Denominación del Empleo:	Auxiliar Administrativa
No. de Cargos:	1
Dependencia:	Gerencia General
Cargo del Jefe Inmediato:	Director financiero y administrativo

PROPÓSITO PRINCIPAL

Apoyar a la Gerencia General con las diferentes actividades administrativas y contables de la Agencia.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES

- Llevar la contabilidad con las normas aplicables y vigentes, haciendo los registros en el programa contable que establezca la agencia con total transparencia y diligencia, verificando el saldo en el programa contable y en bancos.
- Apoyar en la creación, implementación y supervisión de las políticas de la Agencia.
- Realizar las afiliaciones del personal de la Agencia a seguridad social con suma diligencia y cuidado y llevar un control detallado, diligente y cuidadoso de la nómina de la Agencia
- Demás actividades que esto implique.
- Llevar un control de toda la documentación que se genere en la Agencia
- Realizar procesos de talento humano, como descripción de cargos, convocatorias, selección, contratación y demás actividades según lo requiera el área
- Liquidar impuestos según las normas vigentes y de acuerdo a los lineamientos dados por el área de contabilidad de la Agencia.
- Manejar la caja menor de acuerdo a las políticas establecidas por la Agencia para estos efectos.

NIVEL PROFESIONAL

Denominación del Empleo:	Ejecutivo de Cuenta
No. de Cargos:	4
Dependencia:	Departamento de Cuentas
Cargo del Jefe Inmediato:	Director de cuenta

PROPÓSITO PRINCIPAL

Desarrollar el negocio de la agencia y las promesas de servicio al cliente.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES

Planificación, desarrollo y ejecución de proyectos asignados de acuerdo a los KPI'S planteados al cliente

1. Desarrollo de estrategias que generen valor a las diferentes cuentas, asegurando la rentabilidad en los proyectos dirigidos para cumplir con los objetivos del cliente en las diferentes campañas.
2. Establecer con el cliente los indicadores de medición de éxito de los proyectos
3. Estudiar de manera autónoma las tendencias del mercado y nuevos formatos de comercialización de publicidad.
4. Cumplir con la meta de ventas asignada a través del plan de mercadeo de la Dirección de Cuentas

Control y seguimiento de la ejecución de las estrategias y servicio al cliente

1. Realizar la respectiva revisión del material enviado por la Agencia al cliente garantizando la calidad y procedimiento del departamento de cuentas
2. Optimizar y revisar la ejecución de las campañas y proyectos asignados
3. Asignar el flujo de tareas a los diferentes departamentos o personas
4. Realizar reuniones con el equipo digital, arte, creativo o desarrollo para crear sinergia en la ejecución de los diferentes proyectos buscando la satisfacción del cliente
5. Responder por la operación y engranaje del equipo.
6. Realizar la gestión de facturación y cobro de cartera de las cuentas asignadas
7. Entregar oportuna y correctamente diligenciado los brief requeridos por las direcciones para el desarrollo de proyectos
8. Generar nuevos negocios

Generar nuevos negocios

1. Plantear estrategias para Clientes “New Business”, identificando nuevas oportunidades de crecimiento en cada una de las cuentas con servicios de Marketing Digital
2. Negociar con los clientes las tarifas, FEES, comisiones.
3. Realizar propuestas y licitaciones ejecutando el plan de mercadeo de la Dirección de Cuentas.
4. Cumplir con las tareas asignadas por la Dirección de Cuentas para la gestión de nuevos clientes

Establecer acciones para la mejora continua que permitan cumplir los objetivos

1. Desarrollo los reportes parciales, finales y trimestrales bajo el performance de cada campaña.
2. Establecer con el cliente las reuniones para la presentación de resultados
3. Reportar a la dirección de cuentas los incumplimientos del equipo para con el cliente

CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

Conocimiento en tendencias de la industria publicitaria, caracterizada por su interés intelectual, dominio global de publicidad, tener estilo y estar a la moda

Denominación del Empleo:	Ejecutivo Comercial
No. de Cargos:	2
Dependencia:	Departamento de Cuentas
Cargo del Jefe Inmediato:	Director de cuenta

PROPÓSITO PRINCIPAL

Cumplir con la meta de facturación asignada por la Dirección de Cuentas

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES

Planear las actividades para la gestión de ventas

1. Establecer los segmentos del mercado a prospectar
2. Capacitarse en los servicios a comercializar actualizándose de manera autónoma en las tendencias del mercado

Gestionar llamadas, citas o eventos para prospectar clientes

1. Realizar prospecciones de mercado y seguimiento de contactos
2. Velar por los recursos que la compañía pone a su disposición -equipos y materiales procurando la optimización de las visitas para conseguir una mejora de la relación kilómetros/número de clientes visitados.
3. Asistir a eventos en donde pueda prospectar nuevos clientes

Crear propuestas de valor para los posibles clientes

1. Entregar oportuna y correctamente diligenciado los brief requeridos por las direcciones para el desarrollo de proyectos
2. Realizar propuestas y licitaciones ejecutando el plan de mercadeo de la Dirección de Cuentas.
3. Realizar demostraciones de productos y servicios, así como asesorar técnicamente sobre los mismos a clientes nuevos y antiguos.

Evaluar los resultados

1. Proponer a la Compañía la elaboración de productos a medida que satisfagan las necesidades del cliente.
2. Colaborar en el tratamiento eficaz de las reclamaciones de los clientes.
3. Entregar los informes mensuales de gestión de tareas y resultados

CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

Conocimiento en tendencias de la industria publicitaria, caracterizada por su interés intelectual, dominio global de publicidad

Denominación del Empleo:	Analista Data
No. de Cargos:	1
Dependencia:	Departamento Digital
Cargo del Jefe Inmediato:	Director Digital

PROPÓSITO PRINCIPAL

Dirigir y administrar la pauta en todos los medios digitales

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES

Disponer y distribuir los recursos económicos en los medios digitales, propendiendo por la optimización y la efectividad en los indicadores propuestos

1. Desarrollar conceptos de campaña, creativos, diferenciales y sobre todo que emocionen
2. Redactar copys enfocados a la efectividad

3. Investigar, hacer benchmarking, y analizar un contexto, antes de crear un copy
 4. Crear, nombres, textos, títulos, rótulos, y cualquier necesidad de texto que solicite la agencia
- Proponer y establecer estrategias, campañas y creatividad para las diferentes modalidades de pauta**

1. Dirigir y administrar las redes sociales
2. Generar cronograma de contenidos de las redes
3. Propender por el engagement, la interactividad, la innovación, y la creatividad en las redes
4. Redactar contenidos, y artículos de interés para el target

Medir y auditar constantemente cada una de las campañas al aire, y tomar las decisiones en tiempo real de cada una

1. Darle lineamiento a la comunicación de las marcas
2. Desarrollar campañas para cliente interno, con una comunicación corporativa, enfocada al concepto
3. Evaluar constantemente la comunicación, y desarrollar acciones de mejora o continuidad
4. Generar creatividad dentro de la comunicación

Investigar constantemente nuevos medios de pauta, actualizaciones e innovaciones

1. Establecer la estrategia y táctica de los eventos que se realicen
2. Velar por los objetivos de marca y ventas de cada empresa, en la planeación de los eventos
3. Enfocar las activaciones en los estándares del concepto de marca
4. Tener comunicación efectiva y constante con los encargados en realizar, los artes, o los BTL's.
5. Supervisar el desarrollo y ejecución de las campañas.
6. Investigar, el contexto del target del BTL

Denominación del Empleo:	Estrategia Digital
No. de Cargos:	1
Dependencia:	Departamento Digital
Cargo del Jefe Inmediato:	Director Digital

PROPÓSITO PRINCIPAL

Dirigir y administrar la pauta en todos los medios digitales

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES

Disponer y distribuir los recursos económicos en los medios digitales, propendiendo por la optimización y la efectividad en los indicadores propuestos

1. Desarrollar conceptos de campaña, creativos, diferenciales y sobre todo que emocionen
 2. Investigar, hacer benchmarking, y analizar un contexto, antes de crear un copy
 3. Crear, nombres, textos, títulos, rótulos, y cualquier necesidad de texto que solicite la agencia
- Proponer y establecer estrategias, campañas y creatividad para las diferentes modalidades de pauta**

1. Dirigir y administrar las redes sociales
2. Generar cronograma de contenidos de las redes
3. Propender por el engagement, la interactividad, la innovación, y la creatividad en las redes
4. Redactar contenidos, y artículos de interés para el target

Medir y auditar constantemente cada una de las campañas al aire, y tomar las decisiones en tiempo real de cada una

1. Darle lineamiento a la comunicación de las marcas
2. Desarrollar campañas para cliente interno, con una comunicación corporativa, enfocada al concepto
3. Evaluar constantemente la comunicación, y desarrollar acciones de mejora o continuidad
4. Generar creatividad dentro de la comunicación

Investigar constantemente nuevos medios de pauta, actualizaciones e innovaciones

1. Establecer la estrategia y táctica de los eventos que se realicen
2. Velar por los objetivos de marca y ventas de cada empresa, en la planeación de los eventos
3. Enfocar las activaciones en los estándares del concepto de marca
4. Tener comunicación efectiva y constante con los encargados en realizar, los artes, o los BTL's.
5. Supervisar el desarrollo y ejecución de las campañas.
6. Investigar, el contexto del target del BTL

CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

Social Media, Medios ATL, Engagement, Optimización de conversiones

Denominación del Empleo:	Creativo Junior
No. de Cargos:	2
Dependencia:	Área Creativa
Cargo del Jefe Inmediato:	Director Creativo

PROPÓSITO PRINCIPAL

Redactar textos publicitarios de manera simple y efectiva y utilizando toda clase de lenguajes, de manera que llame la atención del público objetivo y lo persuada a interactuar con el cliente.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES

Administrar, redactar, crear pautas y campañas en Google Adwords, y las demás plataformas que permitan esto

1. Elaborar informes de resultados de las pautas y campañas administradas
2. Generar insights, conceptos y estrategias

Realizar copy para campañas publicitarias

1. Analizar el mercado y redactar textos estratégicos correspondientes a cada cliente.

<ol style="list-style-type: none"> 2. Realizar control de calidad de las piezas publicitarias, verificando la correcta redacción y ortografía de textos. 3. Redactar guiones <p>Mantener la interacción con los clientes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Administrar las redes sociales asignadas de cada cliente 2. Tomar fotografías cuando sea necesario, de acuerdo a los requerimientos del cliente.
CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES
Generación de insights, conceptos y estrategias

Denominación del Empleo:	Diseñador Gráfico
No. de Cargos:	2
Dependencia:	Departamento de Arte
Cargo del Jefe Inmediato:	Director de Arte

PROPÓSITO PRINCIPAL
Crear piezas gráficas que den soluciones prácticas y creativas a los objetivos publicitarios valiéndose de diferentes técnicas gráficas y tecnologías.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES
<ul style="list-style-type: none"> - Crear, diseñar y/o diagramar cuidadosamente piezas gráficas como post, pendones, banners, mailings, material POP, papelería, vallas, entre otras. - Preparar conforme a indicaciones archivos para impresión - Mantener comunicación con proveedores de impresión - Investigar, editar y desarrollar diseños para páginas web de acuerdo a la solicitud del cliente - Realizar animaciones en 2D y 3D - Realizar diseños para contenidos de social media y campañas digitales - Realizar informes solicitados - Apoyar campañas publicitarias en la parte creativa

Denominación del Empleo:	Desarrollador Front-End
No. de Cargos:	1
Dependencia:	Departamento de Desarrollo
Cargo del Jefe Inmediato:	Director de Desarrollo

PROPÓSITO PRINCIPAL

Traducir el diseño de las páginas en código para construir la interfaz de los sitios
CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES
Lenguajes de programación de aplicación, Técnicas y herramientas específicas, Navegadores Javascript

Denominación del Empleo:	Desarrollador Back-End
No. de Cargos:	1
Dependencia:	Departamento de Desarrollo
Cargo del Jefe Inmediato:	Director de Desarrollo
PROPÓSITO PRINCIPAL	
Realizar la programación de las funciones del sitio web según se requiera, y el manejo de bases de datos y/o de la seguridad del sitio cuando sea necesario.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Analizar, diseñar e implementar sistemas de información según las instrucciones que el supervisor del contrato le indique - Desarrollar y realizar el mantenimiento de sitios web según las asignaciones del supervisor del contrato, cumpliendo con las fechas establecidas para la entrega de resultados - Desarrollar aplicaciones para dispositivos de escritorio y dispositivos móviles, de acuerdo a las características que se le solicitan y cumpliendo las fechas de entrega según los requerimientos hechos. 	

Bibliografía

Amaya, J. (2013). Gerencia: Planeación y estrategia. En J. Amaya. Universidad Santo Tomás.

Andrés Cano, D. C. (2011). *DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DISEMPACK LTDA*. Obtenido de Repository La Salle:
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2984/T11.11%20C165d.pdf?sequence=2>

Awards, E. C. (9 de Junio de 2016). *Effie Awards 2016*. Obtenido de
<http://www.ffiocolombia.com/index.php/noticias>

Colin Mitchell, J. S. (s.f.). What's the Big Ideal? New York. Obtenido de
https://assets.ogilvy.com/truffles_email/Thebigideal/1The_Red_Papers_-_What%27s_The_big_ideal.pdf

- Diario La República, C. R. (22 de Marzo de 2016). *La República*. Obtenido de http://www.larepublica.co/el-sector-de-publicidad-movi%C3%B3-24-billones-en-2015_360891
- Facultad, A. (2009). *Modelo Dupont*. Obtenido de <http://www.apuntesfacultad.com/modelo-dupont.html>
- Las 5 fuerzas de Porter*. (2016). Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Luis Rolo, A. J. (Junio de 2014). *Análisis Financiero de las Agencias de Publicidad en Canarias*. Obtenido de <file:///F:/personal/U/Especializaci%C3%B3n/Epistemolog%C3%ADa/PROYECTO%20FINAL/material/Analisis%20financiero%20de%20las%20agencias%20de%20publicidad%20en%20Canarias%200.pdf>
- Mather, O. &. (01 de 2017). *About The Big Ideal*. Obtenido de <http://www.ogilvy.com/On-Our-Minds/Articles/ThebigideaL2011/AboutThebigideaL.aspx>
- Molera, L. M. (01 de 02 de 2016). *HubSpot*. Obtenido de 10 principales indicadores financieros para medir la eficiencia de tu agencia
- Molera, L. M. (01 de 02 de 2016). *HubSpot, 10 principales indicadores financieros para medir la eficiencia de tu agencia*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/principales-indicadores-financieros-para-medir-la-eficiencia-de-tu-agencia>
- Morales Castro, J. A. (2014). *Planeación financiera*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Padilla, V. G. (2015). *Análisis financiero: un enfoque integral*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (2008). On Competition. En *On Competition* (pág. 4). Harvard Business Review Book.
- Robert s. Kaplan, D. P. (2001). La organización focalizada en la estrategia. Barcelona: Grupo Planeta.
- Siónica, A. (2016). *Reportes financieros*. Bogotá: Agencia Siónica.
- Stanley B. Block, G. .. (2001). *Fundamentos de Gerencia Financiera*. Mc Graw Hill.
- Valderruten, J. R. (2005). *Diseño de un modelo de planeación estratégica en la unidad de negocios Konrrad&f Ltda*. Bogotá: Universidad La Gran Colombia Facultad de Postgrados.
- Villegas, M. L. (2007). *Historias de publicidad*. Publicado en mercadeoypublicidad.com.

CARTA DE RADICACIÓN DE AUTORES PARA TRABAJO DE GRADO

Bogotá D.C. Marzo 4 de 2017

Señores

Directivos Universidad La Gran Colombia

Estimados

Me dirijo a ustedes con el fin de radicar el trabajo de grado: **DESARROLLO DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA PARA LA AGENCIA SIÓNICA SAS**, para optar como Especialista en Gerencia Financiera, Cohorte VIII. Mi nombre es Diana Milena Rojas Martín, identificada con C.C 1030531805 de Bogotá.

Gracias

Diana Milena Rojas Martín

C.C 1030531805 de Bogotá.

