

**Colección
Gestión,
Emprendimiento
e Innovación**

**Plan de negocios.
Fondo de inversión
para el emprendimiento**

Autor
Yida Mogollón Cuevas

Plan de negocios. Fondo de inversión para el emprendimiento



© Universidad EAN
Carrera 11 No. 78-47
Bogotá D.C., Colombia
2011

CONSEJO SUPERIOR

Cecilia Crissien de Perico	Carlos Evelio Ramírez Cardona
Presidenta	Consejero Fundador
Carlos Mauricio Álvarez Cabrera	Álvaro Otto Rubio Salas
Primer Vicepresidente y Consejero Egresado	Consejero Vitalicio
Roque González Garzón	Martha Lucía Ramírez
Segundo Vicepresidente	Consejera-Empresaria de la Mediana y Gran Empresa
Consejeros	Omar Alonso Patiño Castro
Hildebrando Perico Afanador	Consejero Representante de los Docentes
Presidente Honorario y Consejero Fundador	Jennifer Marcela Flórez Blanco
Carlos Alfonso Crissien Aldana	Consejera Representante de los Estudiantes
Consejero Fundador	

DIRECTIVAS

Rector	Vicerrector de Planeación
Jorge Enrique Silva Duarte	Ruben Darío Gómez Saldaña
Vicerrector de Formación	Vicerrectora de Extensión y Proyección Social
José David Marín Enriquez	María del Carmen Sanabria Carmona
Vicerrector de Investigación	Vicerrector Financiero y de Recursos Físicos
Carlos Largacha Martínez	Juan Enrique Castañeda Mateus

Prohibida la reproducción
parcial o total de esta obra sin autorización de la
Universidad EAN

La edición de este texto estuvo a cargo de la Vicerrectoría
de Investigación
Grupo Gestión del conocimiento

Revisión de estilo

Martha Convers

Diagramación

Adriana Milena Rodríguez

Mogollón Cuevas, Yida

Plan de negocios. Fondo de Inversión para el Emprendimiento [Recurso electrónico] / Yida Mogollón Cuevas. -- Bogotá : Universidad EAN, 2010. -- (Colección Emprendimiento)

84 p.

ISBN: 978-958-8153-95-7

1. Emprendimiento 2. Planes de negocio

658.11 CDD

Contenido

Resumen ejecutivo.....	4
El mercado.....	6
Aspectos técnicos.....	8
Organización.....	9
Finanzas.....	10

I.

Generalidades.....	11
--------------------	----

II.

Mercado.....	17
--------------	----

III.

Técnico.....	55
--------------	----

VI.

Organización y aspectos legales.....	61
--------------------------------------	----

V.

Finanzas.....	71
---------------	----

Bibliografía.....	83
-------------------	----



Resumen ejecutivo



La Universidad EAN en su Plan Educativo Institucional determina como sus principales pilares de gestión académica “su vocación en la docencia con la formación integral de la persona y el estímulo en la formación profesional al desarrollo de las aptitudes y actitudes emprendedoras; incentivar la investigación para disciplinar el carácter y agudizar la curiosidad intelectual; y, por tanto, propiciar la creación de equipos de trabajo para la producción y aplicación de conocimientos que contribuyan a consolidar e incrementar la productividad del sector empresarial”¹.

De acuerdo con investigaciones desarrolladas por la Universidad el 52% de los Nuevos estudiantes Eanistas, escogen a la Universidad por que tienen el deseo de ser empresarios, luego de cursar alguno de los cursos del Programa Emprendedor EANTEC, el 92% plantea que quiere ser empresario² ; igualmente en el último estudio de egresados se pudo determinar que el 25% son empresarios³.

¹ www.ean.edu.co

² Incidencia de la formación ofrecida por la EAN en la creación de empresas y el emprendimiento en sus estudiantes – 2005 – Francisco J Matiz

³ Estudio de Egresados – Miguel Samir Kiuhan – Oficina de Mercadeo Universidad EAN.

De la misma manera en los anteriores estudios se observó como las principales limitantes a la hora de decidir frente a la opción de ser empresario por parte de los alumnos, se encuentran en la falta de acceso a los recursos financieros necesarios, así como el alto temor al riesgo.

Este Plan de Negocios es entonces una propuesta para la solución de estos problemas a través de la creación de una Cooperativa para la consecución de fondos de capital enfocados a la creación de empresas, teniendo dentro de sus servicios principales, además de la financiación de las propuestas empresariales el acompañamiento en la puesta en marcha y consolidación de las nuevas empresa.



El mercado



Como parte fundamental de esta propuesta y partiendo de los principios de la Economía solidaria, el mercado al que estarán dirigidas las acciones de la cooperativa, estará conformado por sus mismos asociados, que en este caso se han determinado el mercado objetivo dado por los estudiantes de pregrado y postgrado ,(a los cuales va dirigido este plan de Negocios),no obstante en un mediano plazo se pretende llegar al resto de la comunidad Eanista (cuerpo docente, personal administrativo y egresados), y a largo plazo el ideal es ampliar el mercado llegando a un mercado diferente a de la comunidad Eanista.

Para determinar la viabilidad de esta propuesta se desarrolló un proceso de investigación cuantitativa de mercados, el cual consulto a un total de 362 alumnos de los diferentes Programas tanto a nivel de pregrado como de postgrado, obteniendo un grado de confiabilidad del 90%. Como parte de los resultados de este estudio se pudo determinar entre otros aspectos que:

- ♦ El 93% de los Encuestados se encuentran interesados en crear empresa.
- ♦ El 89% no cuenta con los recursos financieros necesarios para tal fin.

- ♦ El 81% se encuentran interesados en hacer parte de un fondo que les permita ahorrar y generara opciones para la financiación de sus empresas.

Luego de analizar los resultados del estudio de mercado se determino un escenario para el número de asociados, el cual está determinado sobre el 81% de los estudiantes matriculados en 1er semestre de 2007 (pregrado y postgrado) y a su vez el 61% de estos, ya que fueron quienes al consultarse sobre sus expectativas de creación de empresas las ubicaron en un periodo entre 1 y 5 años; estos cálculos determinan para el año 2008 que se ha determinado como el año 1 del presente estudio un total de asociados de 1847.



Aspectos técnicos

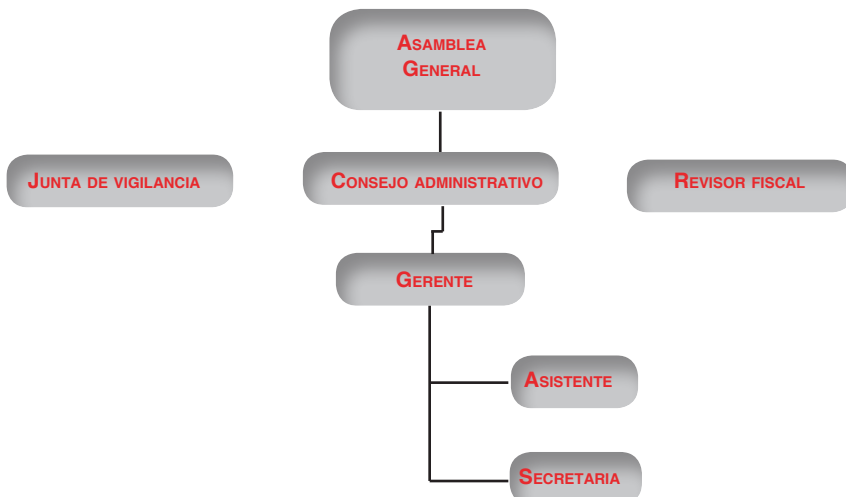


La Cooperativa funcionará a través de tres ejes de acción que se convierten igualmente en sus principales fuentes de recursos, los aportes de sus asociados, la colocación de créditos para creación de empresas y la consultoría en el proceso de puesta en marcha de las mismas.

- ♦ **Aportes:** los aportes de los asociados se determinaron a partir de la percepción de los posibles usuarios (estudio de mercado) y las necesidades de capital de la cooperativa; de esta manera se llegó a una cuota mensual conformada tanto por un aporte individual como por una contribución al sostenimiento de la Cooperativa (\$30.000 en el caso del aporte y \$5.000 como contribución a los gastos de sostenimiento, para el año 1)
- ♦ **Créditos:** siendo esta la razón de ser de la Cooperativa, la estructuración del portafolio de créditos está limitada a los préstamos para creación de empresas, caracterizados por tasas de interés muy por debajo de las del mercado financiero (entre el DTF + 5 y el DTF + 7 puntos) y amplios plazos (entre 12 y 48 meses).
- ♦ **Consultoría:** como parte integral de los servicios de crédito, los asociados recibirán un paquete de consultorías cuyo fin es el soportar con servicios de acompañamiento el proceso de puesta en marcha de las nuevas empresas, así como generar una fuente alternativa de recursos para la cooperativa; de esta manera cada crédito contemplará un total de 12 horas de consultorías anuales, las cuales serán cargadas a la cuota mensual de cada uno.

Organización

La cooperativa se constituirá como una cooperativa de aporte y crédito, y como tal estará regida por la legislación Colombiana para las empresas del Sector solidario; estas normas determinan entre otros aspectos sus esquemas de gobierno y administración, dando como resultado la siguiente estructura.





Finanzas



L

a figura legal de una cooperativa obedece a la de una entidad sin ánimo de lucro, razón por la cual el ejercicio de sus actividades no genera utilidad alguna, sino excedentes que deberán ser reinvertidos en la cooperativa y el beneficio de sus asociados.

En este caso las necesidades de inversión se representan en un total de \$127.185.105 para el primer año, recursos que sumados al crecimiento del número de asociados y sus aportes permitirán en un lapso de 5 años financiar más de 150 nuevas empresas, impactando positivamente no solo a los emprendedores vinculados en cada una de ellas, sino al desarrollo socioeconómico del país a través de los empleos tanto director como indirectos generados en cada uno de los casos.

I.

Generalidades

1.

Introducción

Los estudiantes y egresados de la Universidad EAN, se enfrentan a la misma realidad de los miles de estudiantes y profesionales de la gran mayoría de Universidades de Colombia, que al haber culminado su carrera profesional, se encuentran en espera de conseguir un empleo cuya remuneración no siempre se ajusta a las expectativas que se han hecho al realizar su carrera universitaria.

No obstante los emprendedores Eanistas tienen una ventaja competitiva frente a cualquier alumno de otra Universidad, pues parte importante y compromiso de la Universidad EAN, se ve reflejado en su misión: forjar emprendedores y empresarios no para mañana sino para el hoy, cuyo objetivo principal sea el actuar como motores de la economía Colombiana.

Investigaciones previas arrojaron como resultados que un 52% de los alumnos nuevos de la EAN escogieron esta universidad porque quieren ser empresarios, el 92% de los Alumnos Eanistas después de haber tomado algún curso de la cátedra empresarial tienen interés de crear empresa⁴.

⁴ Formación de Empresarios, Emprendimiento y Creación de Empresas – Universidad EAN 2006

Estos estudiantes han plasmado sus ideas de negocio a lo largo de su carrera, en diferentes semestres, y estas ideas siempre han culminado en Planes de Negocio con el firme propósito de ponerlos en marcha, y aunque la Universidad con su programa emprendedor se ha encargado en su gestión, de hacer alianzas, organizar actividades, y participar en programas en procura de obtener el capital semilla necesario para el start up de estas propuestas emprendedoras, esta labor no ha sido suficiente, pues muchos de ellos no han podido acceder a los recursos financieros necesarios para llevarlos a cabo. Esta variable, según investigaciones realizadas por la Universidad (fmatiz 2005) se convierte en una de las principales limitantes a la hora de decidir frente a la opción de ser empresario por parte de los alumnos.

Lo que trae como consecuencias que solo un 25% de los egresados de la universidad EAN sean empresarios⁵ frente a un 92% que querían serlo; podríamos decir entonces que un número significativo de estudiantes continuaran siendo empleados y dejaran a un lado su sueño de hacer empresa, y la Universidad con su misión: "Ser líder en la formación de profesionales emprendedores" seguirá formando profesionales con características 100% emprendedoras con todo el ánimo de independencia económica, pero sin los recursos financieros necesarios para hacerlos realidad.

Es por ello que como respuesta a esta problemática identificada en el desarrollo de varias investigaciones, se pretenden buscar nuevas alternativas para la financiación de los proyectos emprendedores y se sugiere la creación de un fondo de financiación. Dado que la Universidad EAN es una entidad de educación, y legalmente no se le permite la captación y la colocación de recursos financieros, este Fondo se hará bajo la figura de una entidad independiente que en este caso será una cooperativa de aporte y crédito, cuyo fin será el apoyo financiero a los proyectos empresariales de sus asociados a través de los aportes (ahorro) de los mismos.

⁵ Miguel Samir Khiwan – 2005 – Estudio de seguimiento a Egresados EAN

2.

Propuesta del modelo de funcionamiento del fondo

Propuesta del Modelo de Funcionamiento del Fondo Al analizar las posibilidades de financiación para las nuevas empresas de los emprendedores eanistas, es necesario plantear el origen de los recursos con que contará el fondo para la financiación de estas iniciativas, de manera que permita el desarrollo comunitario y que propicie el bienestar de todos los eanistas en procura del crecimiento económico y social de manera equitativa para los mismos, se considera que para alcanzarlo, la mejor solución debe estar fundamentada en la Unión y el ahorro bajo un esquema que permita la realización constante de este tipo de acciones; es por ello que la figura bajo la que opere debe determinar mecanismos de captación regular de recursos, encontrando en el modelo solidario la mejor alternativa ya que el capital será producto de los aportes (ahorros) hechos por los estudiantes, y serán administrados por ellos mediante los principios de economía solidaria.

Dado que el fondo se gestara con la figura de cooperativa de aporte y crédito, será una cooperativa organizada para atender las necesidades de crédito para la creación de empresas. prestara sus servicios solo a sus asociados, su control lo ejercerá la Superintendencia de Economía Solidaria y su supervisión la Delegatura para la Supervisión del Ahorro y la forma Asociativa Solidaria, este se registrará bajo las políticas de economía solidaria previstas en la ley 79 de 1988 y la ley 454 de 1998.

El fondo cumplirá con los principios y fines de la economía solidaria previstos en los artículos 4 y 5 de la Ley 454 de 1998 y, especialmente, con las características y principios económicos contemplados en el artículo 6 de la citada ley, los cuales son:

- a.** Estar organizada como empresa que contemple en su objeto social, el ejercicio de una actividad socioeconómica, cultural o ambiental tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario.
- b.** Tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la mencionada Ley.
- c.** Tener incluido en sus estatutos o reglas básicas de funcionamiento la ausencia de ánimo de lucro, movida por la solidaridad, el servicio social o comunitario.
- d.** Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros sin consideración a sus aportes.
- e.** Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles, debidamente pagados, durante su existencia. Este requisito no aplica para las asociaciones mutuales, toda vez que su patrimonio se conforma fundamentalmente con las contribuciones de sus asociados y no con aportes.
- f.** Integrarse social y económicamente, sin perjuicio de sus vínculos con otras entidades sin ánimo de lucro que tengan por fin promover el desarrollo integral del ser humano.

Además las organizaciones de la economía solidaria deben cumplir con los siguientes principios económicos:

- a.** Establecer la no repartición de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
- b.** Destinar sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus

asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real⁶.

2.1 Quiénes serán los asociados y cómo asociarse

Es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general

Es decir los asociados y gestores que en este caso serán los miembros de la comunidad eanista (estudiantes, cuerpo docente, personal administrativo y egresados) y quedaran vinculados a la cooperativa con un aporte periódico en moneda legal vigente.

2.2 Requisitos

Los únicos requisitos entonces para formar parte de la cooperativa serán:

1. Ser miembro de la comunidad eanista (Estudiantes, cuerpo docente, personal administrativo y egresados).
2. hacer un aporte en dinero cuyas características de monto y plazo de pago serán determinados en los estatutos de la cooperativa (soportados en los estudios presentados en el plan de negocios portafolio de servicios).

⁷ Publicación virtual de la Superintendencia de la Economía Solidaria, en lace Virtual, Volumen 2 - Edición semestral (Diciembre 2006 - Junio 2007).

2.3 Beneficios

Los beneficios a que tendrá lugar el asociado serán:

- Ser gestor, asociado e inversionista.
- Aporte.
- Acceso a recursos financieros para la creación de empresa.
- Acceso a servicios de asesoría y acompañamiento en la puesta en marcha de la empresa.
- Acceder a integración de otros actores del mercado para que los asociados puedan disfrutar de los mismos con tratos preferenciales.

Cabe anotar que el otorgamiento de este financiamiento se hará teniendo en cuenta la valoración del plan de negocios por un grupo experto designado y en donde se tendrán en cuenta el cumplimiento de algunos indicadores como innovación ,desarrollo, generación de empleo, entre otros(esté tema será ampliado en el portafolio de servicios de la cooperativa).

II.

Mercado

1.

Análisis del sector

1.1 Antecedentes

Al comenzar la década del 90, Colombia entró en la moda latinoamericana de introducir reformas estructurales orientadas hacia la liberación de los mercados e internacionalización de la economía.

Después de una aguda represión financiera en la década del 70 y parte del 80, se había venido desde esta última década en un proceso gradual de liberación de algunas variables de la dinámica financiera, tales como encajes y tasas de interés.

En diciembre de 1990 se expidió la ley 45 que reordena las instituciones financieras y la actividad aseguradora. Esta ley también establece por primera vez en Colombia una relación directa entre el sistema financiero y el mercado de capitales, y entre el sistema financiero y los nacientes fondos de pensiones y cesantías.

Posteriormente en 1993 (Ley No.35) se introdujeron reformas adicionales a la mencionada ley 45 de 1990 en aspectos relacionados con la organización financiera. Complementariamente con esta ley se

expidieron una serie de decretos que también tienen que ver con el tema.

En 1993 se expidió la ley de seguridad social en la que se introducen modificaciones a los fondos de pensiones y cesantías.

En 1996 empieza a regir el Nuevo Código de Comercio que introduce una serie de normas sobre los grupos relacionados de empresas financieras y no financieras. A modo de introducción, puede afirmarse que la reforma introducida en diciembre de 1990 era una reforma integral que buscaba consolidar en Colombia un esquema de matrices y filiales. importantes, pero sin una visión y un esquema integral, convirtiendo el modelo colombiano de organización financiera en un modelo híbrido en el que coexisten los modelos de matrices y filiales con la posibilidad de Holdings Financieros, pero con entidades de supervisión diferentes: las Superintendencias Bancaria, de Valores y de Sociedades. A la vez se identifican servicios bancarios específicos con tipos de entidades financieras.

El grupo de corporaciones financieras colombianas puede estratificarse a su vez en dos subgrupos: las que se dedican prioritariamente a invertir en empresas y las que se dedican con mayor énfasis al otorgamiento de crédito, en lo cual se diferencian muy poco del otro grupo de entidades de crédito (compañías de financiamiento comercial). En lo que se refiere al crédito, la legislación les daba la ventaja de ser las únicas entidades de crédito que podían efectuar operaciones a más de un año. Sin embargo, hoy a todas las entidades de crédito les está permitido otorgar crédito de mediano y largo plazo⁸.

Podemos decir que a partir de la reforma de 1990 se pasa de la banca especializada a la banca Múltiple en donde se establecen las Entidades Financieras, mercado de capitales, sistema de seguridad social y mercado asegurador.

⁸ Documento Zuleta Alberto, 1997 D.C.I.T.F. Regulación y Supervisión de Conglomerados Financieros en Colombia Comisión Económica para América Latina y el Caribe, proyecto regional conjunto, CEPAL/PNUD, Unidad de financiamiento

En esta reforma se introducen dos tipos de instituciones financieras: los Establecimientos de Crédito y las Sociedades Filiales de Servicios Financieros.

Sin embargo las debilidades de esta ley se hicieron manifiestas en la crisis de 1998, lo que hizo que se formalizara el modelo de Multibanca gracias a la ley 510 de 1999, que ha permitido que la banca comercial pueda hacer inversiones patrimoniales en empresas del sector real.

Como vemos los cambios que se efectuaron en Colombia en la legislación financiera en la década de los noventa tenían como propósitos permitir el acceso de recursos financieros a los diferentes actores de la economía Colombiana.

Sin embargo en Colombia las fuentes de financiamiento a las que la mayoría de empresarios y emprendedores han podido acceder son mínimas es decir no se han desarrollado y por ende los mecanismos para la financiación con los que la gran mayoría de pequeños empresarios cuenta es la financiación Bancaria en donde las tasas de interés y las garantías que exigen son demasiado altas e inalcanzables para cubrir la demanda de las pequeñas empresas que ya están en marcha, y ni que decir de los proyectos empresariales que quieren y necesitan de Capital para Creación de Empresas en donde hasta el momento son casi inexistentes programas puntuales para que este tipo de emprendedores puedan acceder a créditos financieros, lo que termina convirtiéndose en una limitante a la hora de hacer empresa y por ende frenar el proceso de desarrollo económico del país.

Se ha evidenciado constantemente la relación entre un sector financiero desarrollado, la generación de nuevas empresas y por ende el crecimiento económico y social de una nación. Desde los años 30 del siglo pasado el economista austriaco Schumpeter afirmó el hecho de que "un sistema financiero que funcione apropiadamente constituye un elemento fundamental para el logro de un crecimiento económico sostenido". Varios estudios recientes dan soporte a este

punto de vista. Por ejemplo, King y Levine (1993) encontraron que las medidas de desarrollo bancario estaban fuertemente correlacionadas con el crecimiento económico en un número amplio de países. Levine y Zervos (1996) también encontraron este tipo de relación pero entre el desarrollo del mercado accionario y el crecimiento económico. En otro estudio en que se analiza al interior de un país la relación entre el desarrollo del mercado financiero y el desarrollo económico de las provincias Guiso, Sapienza y Zingales (2002) encuentran que el desarrollo financiero: incrementa la probabilidad de que un individuo inicie su propio negocio, obra a favor de la entrada de nuevas firmas a los mercados, aumenta la competencia y promueve el crecimiento de las firmas⁹.

Es decir que los mercados financieros más desarrollados permiten que las empresas tengan un acceso más amplio a recursos financieros y a un costo menor, lo cual trae como consecuencia mayores tasas de crecimiento y generación de empleo para el país.

Es así como la búsqueda de esquemas y mecanismos que garanticen un adecuado suministro de recursos financieros a proyectos emprendedores ha dado como resultado que en Colombia se desarrollen programas buscando abastecer este mercado; y como respuesta a ello se estén llevando a cabo otras alternativas de financiamiento diferentes al crédito bancario (deuda) teniendo en cuenta modelos de otros países tales como Estados Unidos, Inglaterra, España, entre otros, en los cuales estos procesos han sido exitosos, de tal forma que se han venido incorporando de manera eficiente en Colombia Fondos de capital de riesgo, fondos de Capital para Creación de Empresas, Ángeles inversionistas, fondos de fomento y otros modelos que aunque en magnitud no son comparables con los de otros países, han servido como soporte a la financiación y puesta en marcha de nuevas empresas.

⁹ Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, documento Gobierno corporativo Pág. 5.

Teniendo en cuenta esta situación se procedió a realizar una labor de consulta directa ante los diferentes establecimientos bancarios, con el ánimo de determinar su portafolio de servicios de crédito, enfocados a la creación de empresas, los resultados de este ejercicio se pueden encontrar en el siguiente cuadro.

Establecimientos Bancarios En Colombia

Banco de Bogotá	No
Banco Popular S.A.	No
Banco Santander Colombia S.A.	No
Bancolombia S.A. o Banco de Colombia	No (redescuento)
ABN Amro Bank-	No
Citibank-Colombia	No
Banistmo	No
Banco Sudameris Colombia	No
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A.	No(redescuento bancoldex)
Banco de Crédito de Colombia	No
Banco de Occidente	No
Banco Caja Social BCSC	No
Banco Davivienda S.A.	No
Banco Colpatria	No
Banagrario	Si hasta el 70%
AV Villas	No
Granbanco S.A.	No

Fuente: Elaboración propia con base en datos estadísticos de número de Bancos de Superintendencia Financiera de Colombia- Febrero 2007.

Estos bancos tienen algún tipo de líneas de crédito financieras, especialmente creada para atender necesidades de capital de trabajo o inversión a mediano y largo plazo de los micros, pequeñas y medianas empresas, pero no manejan líneas de crédito para creación de empresas.

Aunque los bancos anteriormente mencionados no manejen una línea de crédito propia para creación de empresas si están en condiciones de actuar de intermediarios para colocar recursos en la línea de redescuentos de Bancoldex en su modalidad de crédito Creación, adquisición y capitalización de empresa” que prestaría hasta un 100%., sin embargo no están obligados a ofrecer este producto dentro de su portafolio, tal como se muestra en el cuadro anterior.

De estos 17 Bancos solo uno, el Banco Agrario ofrece directamente crédito para creación de empresa y entre sus características principales esta el que solo presta el 70% del monto de capital es decir el emprendedor tiene que contar con el 30% restante para poder acceder al crédito y con unas tasas del 25% EA. Esta es la única opción en Banca con la que se cuenta hasta el momento.

1.2 Economía solidaria en Colombia

El cooperativismo ha evolucionado en Colombia de acuerdo a la dinámica económica del país, con unos altos y bajos coyunturales, pero que se han sabido solucionar a lo largo del tiempo. No obstante desde el punto de vista económico y social el cooperativismo de ahorro y crédito ha tenido primacía en el país (Lora y Vesga, 1992).

La siguiente es la estructura del sector solidario en Colombia.

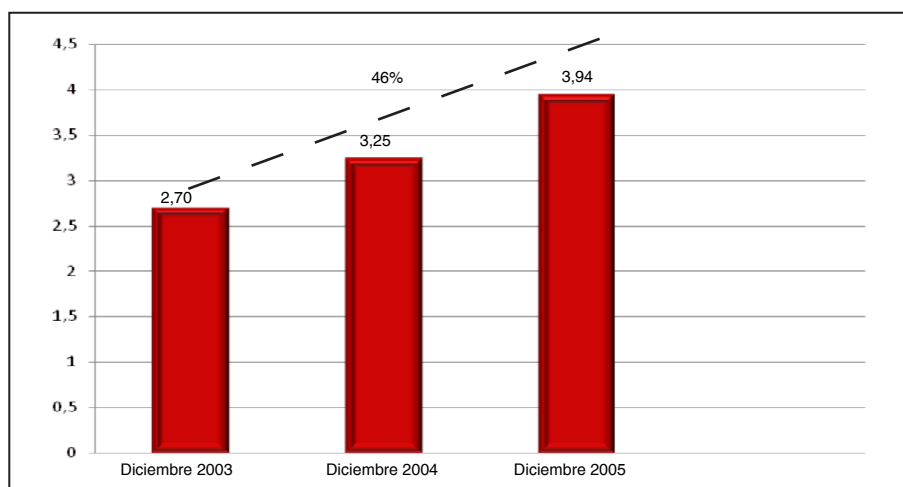
ENTIDAD	No. ENTIDADES
Innominados	3
Fondos de Empleados	1.631
Asociaciones Mutuales	162
Organismo de Representación	44
Integral sin Sección de Ahorro	152
Organismo de carácter Económico	18
Cooperativas de Trabajo Asociado	2.099
Especialización de Ahorro y Crédito	170
Multiactiva sin Sección de Ahorro	1.017
Especializada sin Sección de Ahorro	504
Administraciones Públicas Cooperativas	35
Instituciones Auxiliares Especializadas	75
Integral con sección de Ahorro y Crédito	10
Mutliactiva con Sección de Ahorro y Crédito	122
Total general	6.042

Fuente: Superintendencia de Economía Solidaria/Estadísticas 2006.

Según datos de Confecoop¹⁰, la cartera de créditos constituye el principal activo de la actividad financiera cooperativa y este ha mantenido un crecimiento constante lo cual ha llegado a representar el 5.8% del total de la cartera del sector financiero Colombiano.

¹⁰ Confederación de Cooperativas de Colombia

EVOLUCIÓN DE LA CARTERA BRUTA DEL SECTOR COOPERATIVO FINANCIERO



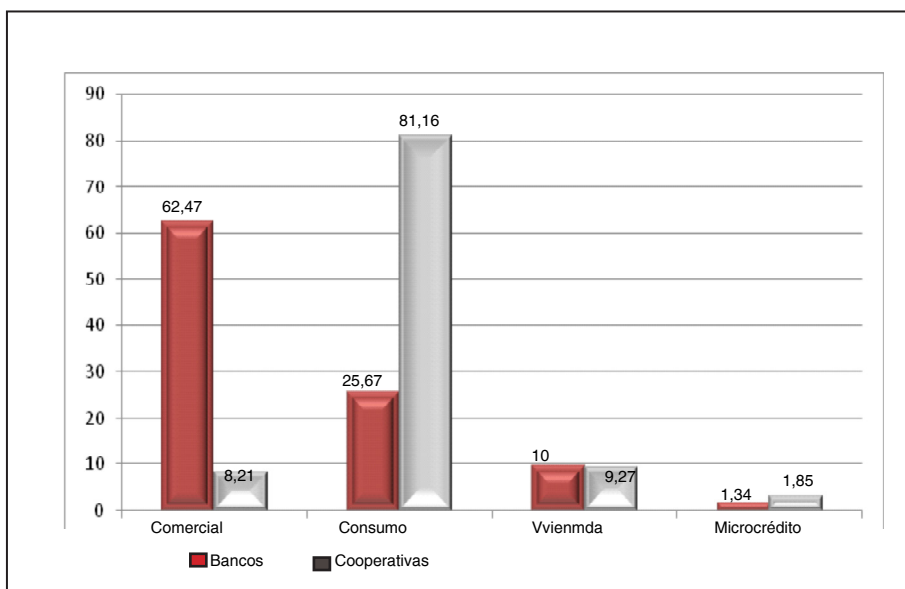
Estadísticas de la misma entidad (Confecoop) arrojaron las siguientes cifras para el año 2005 en el tema del cooperativismo fueron las siguientes: Los depósitos del sector cooperativo financiero representan el 2.29%, de los depósitos del sector financiero Colombiano. Cuenta con 1.2 millones de ahorradores y el promedio de ahorro de 1.7 millones.

Las entidades cooperativas están encaminadas a desarrollar un sistema financiero más incluyente y esto se ve reflejado en la composición de la cartera de las cooperativas vs. Las entidades bancarias, en donde podemos resaltar cifras importantes como un 81.16% frente a un 25.67% de la cartera bancaria que es utilizada para créditos de consumo y en cuanto a micro crédito la cartera bancaria es de un 1.34% frente a un 1.85% de la cartera cooperativa.

Se puede entonces evidenciar que la cartera cooperativa esta mas interesada en cubrir las necesidades de sus asociados a través de algún tipo de mecanismo (bien sea crédito u otro), mientras que la cartera bancaria cuya mayor composición esta dada por cartera comercial se estaría enfocando en la captación de dinero de sus clientes bien sea

a través de cuentas de ahorros cuentas corrientes u otros productos que pudiera estar utilizando en su portafolio de servicios.

COMPOSICIÓN DE CARTERA DE BANCOS VS. COOPERATIVAS



Fuente: El investigador basado en datos de Coonfecoop 2006

Aunque no está documentado por ninguna de las instituciones que se encargan del tema solidario en Colombia, en la actualidad solo encontramos 2 cooperativas en Colombia que prestan para creación de empresas, estas son: Credicoop y Coomeva, la primera presta hasta el 70% del valor del proyecto y hasta 44 salarios mínimos legales vigentes y Coomeva hasta \$160.000.000, los plazos máximos de estas son 44 y 72 meses respectivamente, manejan tasas preferenciales y solo prestan a sus asociados; el otorgamiento del crédito se hace basados en el plan Negocios de la empresa.

Como se pudo ver, la relación entre creación de empresas y fuentes de financiamiento tiene una serie de fallas de mercado que influyen negativamente en la asignación de recursos para Capital de Creación

de Empresas, por lo que en el país diferentes organismos estatales, educativos y privados han introducido esquemas financieros que permitan el desarrollo de capital privado y capital de riesgo para este tipo de financiación.

El desarrollo de la industria de capital para creación de empresas en Colombia es muy incipiente, pero aún así tenemos ejemplos claros que permiten darnos cuenta de cómo estos han sido un aliciente para un buen número de emprendedores que han encontrado en ellos la ayuda necesaria para llevar a cabo sus proyectos empresariales, entre los casos a destacar están:

- ♦ El Fondo emprender, que es un fondo creado por el Gobierno Nacional para financiar proyectos de emprendedores que requieran de Capital para Creación de Empresas. Este fondo hasta el momento según datos de su página web ha financiado 648 Planes de negocio a través de las tres convocatorias públicas que a la fecha ha abierto.
- ♦ Inversionistas Ángeles como Orlando Rincón(O'Halloran Rodríguez y Vergara-2005), corporaciones como Ecopetrol y cajas de compensación familiar, como Comfandi entre otros son algunos de las fuentes de financiación que existen de esta Industria en Colombia¹¹.

En América Latina, el financiamiento temprano de las empresas que crecen rápidamente depende principalmente de los ahorros del emprendedor y del apoyo de familiares y amigos (Kantis y otros, 2004). En el caso particular de los emprendedores Colombianos su capital de trabajo es en su mayoría recursos propios o internos ya que como vimos la banca no cuenta con mecanismos asequibles para un

¹¹ Barona Zuluaga Bernardo Ed al – La Financiación de Nuevas Empresas en Colombia. Las Experiencias y Opiniones de una Muestra de Gerentes Bancarios – Cuadernos de Administración Universidad Javeriana Bogotá Julio – Diciembre 2006

empresario que requiera de Capital para Creación de Empresas, a esto se suma el menor acceso a fuentes de financiamiento externo diferentes a esta (la banca) tales como, inversionistas privados y de capital de riesgo. Según Benavente (2004), la falta de interés y participación de los financistas en América Latina se debe a tres factores: el alto riesgo tecnológico y comercial asociado a las nuevas empresas, la falta de experiencia y complementariedad en los equipos de emprendedores, y la ausencia de garantías.

En Colombia bien sea porque hasta el momento esta industria no esta lo suficientemente desarrollada o por desconocimiento de estas fuentes de financiación por parte de sus actores tanto emprendedores como inversionistas se frena este interesante mercado que permitiría que mas emprendedores accedieran a sus beneficios.

Basados en los datos anteriormente expuestos podemos concluir entonces, que aunque existen Bancos, cooperativas, y otras fuentes financieras en Colombia procurando buscar un acercamiento con el Colombiano del común que quiere crear empresa, aún no existe en el mercado financiero tanto del sector bancario, de capital privado y de riesgo, como en el cooperativo mecanismos que lo permitan y los esfuerzos de uno y otro son insuficientes para los miles de emprendedores de este país que quieren ser empresarios.

2.

Estudio de mercado

2.1 Caracterización del segmento de mercado

El segmento de mercado esta compuesto por la Comunidad Eanista: Estudiantes de pregrado, postgrado, egresados, personal docente y administrativo.

2.2 Recolección de datos secundarios

Teniendo en cuenta que el mayor número de alumnos matriculados en el primer periodo académico del 2007, son los de los programas de pregrado y postgrado, estos se consideraran el mercado objetivo con un total de 3712 estudiantes, distribuidos en de la siguiente manera

Número de matriculados en los 9 programas de pregrado

FACULTAD	NÚMERO DE MATRICULADOS	I SEMESTRE AÑO
Administración de empresas	1125	2007
Administración de Empresas EAN-EGSAN	12	2007
Administración de empresas CNV-DIS	9	2007
Administración de empresas a distancia	838	2007
Lenguas Modernas	594	2007
Economía	95	2007
Economía presencial	6	2007
Ingeniería de producción	112	2007
Ingeniería de Sistemas	246	2007
Total pregrado	3037	2007

Fuente: El investigador con base en datos de Admisiones Universidad EAN/2007

Número de matriculados en los 16 programas de Especialización

PROGRAMAS ESPECIALIZACIÓN	NÚMERO MATRICULADOS	I. SEMESTRE AÑO
Administración de Empresas Acuerdo 0363	20	2007
Administración Financiera	42	2007
Administración Hospitalaria	48	2007
Auditoría y Garantía de Calidad de Salud	116	2007
Diseño y Gestión de Sistemas Logísticos	16	2007
Gerencia Informática	16	2007
Gerencia de Mercadeo	94	2007
Gerencia de Negocios Internacionales	28	2007
Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación	15	2007
Gerencia de Proyectos de Ingeniería	98	2007
Gerencia de Recursos Humanos	47	2007
Gerencia Tecnológica	31	2007
Gestión de Portafolios de Inversión y Valoración de Empresas	2	2007
Gestión de Salud Pública y Seguridad Social	24	2007
Gestión Humana	14	2007
Ingeniería de Procesos y Gestión de Calidad	64	2007
Total programas de Especialización	675	2007

Fuente: El investigador con base en datos de Admisiones Universidad EAN/2007

Nuestro mercado potencial o ampliado serían los demás integrantes de la comunidad Eanista entre los cuales están: egresados, personal docente y administrativo que suman 17.786 posibles clientes (asociados) y estarían distribuidos así:

Egresados

MODALIDAD	EGRESADOS A 2006
Pregrado presencial	8941
Pregrado a distancia	154
Especialización	8298
Total	17393

Fuente: El investigador con base en datos de Estadísticos Admisión/ EAN 2007.

Personal

PERSONAL UNIVERSIDAD EAN	
Docentes (planta)	51
Administrativo (planta)	42
Docentes (cátedra)	200
Total	393

Fuente: El investigador con base en datos de Estadísticos Admisión EAN /2007

2.3 Recolección de datos primarios

Metodología: Análisis

Consulta de la opinión de los estudiantes de diferentes carreras y de ambas jornadas (diurna-nocturna), mediante la aplicación de un instrumento.

Técnica: Investigación específica por encuesta, donde se medirán las siguientes variables:

- ♦ La cultura de ahorro de los Eanistas y su relación entre los posibles destinos de inversión y los estudiantes.
- ♦ La relación entre la propuesta y la capacidad promedio de ahorro mensual de los estudiantes
- ♦ Identificar las fuentes de financiamiento con las que pretenden los estudiantes poner en marcha su proyecto de empresa.
- ♦ Relación entre la propuesta del fondo y la aceptación de los estudiantes frente a esta.

2.4 Muestra estudiada

Población de 3712 estudiantes

Grado de confiabilidad del 90%

Error estándar del 0.015

Se establece entonces una muestra de 362 encuestas

2.5 Formato de encuesta

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES UNIVERSIDAD EAN

Estamos desarrollando un proyecto para la conformación de un fondo de apoyo a las iniciativas empresariales de los estudiantes, para lo cual le solicitamos brindarnos la siguiente información.

Programa: _____ Semestre: _____ Jornada: _____ Edad: _____

1. ¿Está interesado en crear empresa?
SI ____ NO ____
2. ¿Cuenta con el capital necesario para crear empresa?
SI ____ NO ____
3. ¿En cuanto tiempo tiene establecido crear empresa?
a) 0 -1 ____ b) 1 - 5 años ____ c) más de 5 años ____
4. ¿Cómo pretende conseguir el capital necesario para crear su empresa?
a) Financiación Bancaria (préstamo bancario) ____
b) Financiación particular (préstamo familiares o amigos) ____
c) Recursos propios ____
d) Otro ¿cuál? ____
5. Usted ahorra, si la respuesta es no, pase a la pregunta (7) si, es si, haga la pregunta (6)
SI ____ no ____
6. ¿En qué invierte sus ahorros?
a) Negocios ____ b) Educación ____ c) Vivienda ____
d) Diversión ____ e) No invierte ____ f) Otro ____
7. ¿Le interesaría ahorrar en un Fondo, que solo le preste sobre sus ahorros para invertir en el desarrollo de una iniciativa empresarial, de la cual usted se beneficie y beneficie a otros Eanistas asociados mediante sus aportes?
SI ____ NO ____
8. ¿Cuánto estaría dispuesto a ahorrar mensualmente (12 meses)?
a) Menos de 20000 ____ b) \$20.000 ____ c) 40.000 ____ d) Otra ____
Porque _____
9. ¿Cómo se facilita más su ahorro o inversión?
a) Semestral ____ b) Trimestral ____ c) Mensual ____
10. ¿Estaría dispuesto a que la suma fuera incluida en el valor semestral de su matrícula?
SI ____ NO ____
11. ¿Qué servicios adicionales esperaba encontrar por parte de un fondo que apoye sus iniciativas empresarial?
a) Consultaría ____ b) Formación empresarial ____ c) Empresarios Mentores ____

Gracias por su colaboración

Fuente: El investigador

2.6 Resultados

De acuerdo a lo anterior y luego de aplicar las encuestas a una muestra integrada por estudiantes de tanto las diferentes jornadas como programas se encuentran los siguientes resultados:

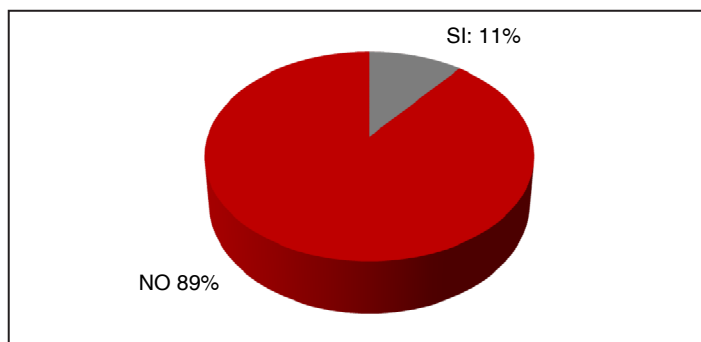
Frente a la pregunta:



El 93% de los encuestados manifestaron interés frente al proceso de creación de empresas como alternativa de desarrollo personal y profesional, algo que corrobora la información obtenida en estudios presentados por la Universidad (Matiz 2005).

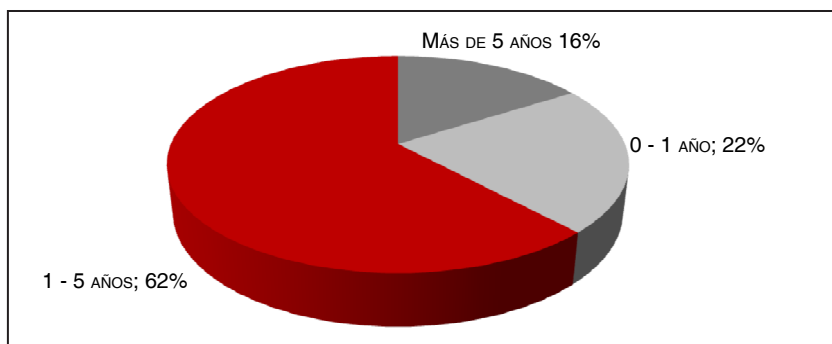
Al cuestionar a los interesados en crear empresa sobre el capital necesario para crear empresa y la disponibilidad del mismo se encontró que solo un 11% del los encuestados que manifiestan interés en crear empresa cuenta con los recursos económicos necesarios para tal efecto.

¿CUENTA CON EL CAPITAL NECESARIO PARA CREAR EMPRESA?



Ahora bien, frente al momento en el cual los estudiantes encuestados manifestaron tienen planeado desarrollar el proceso de creación de su empresa, la gran mayoría (62%) expresó está en el rango de 1 a 5 años, seguido por menos de un año (22%) y más de 5 años (16%); esto evidencia que la más del 70% de los encuestados los planes de creación de empresas son proyectos a mediano y largo plazo.

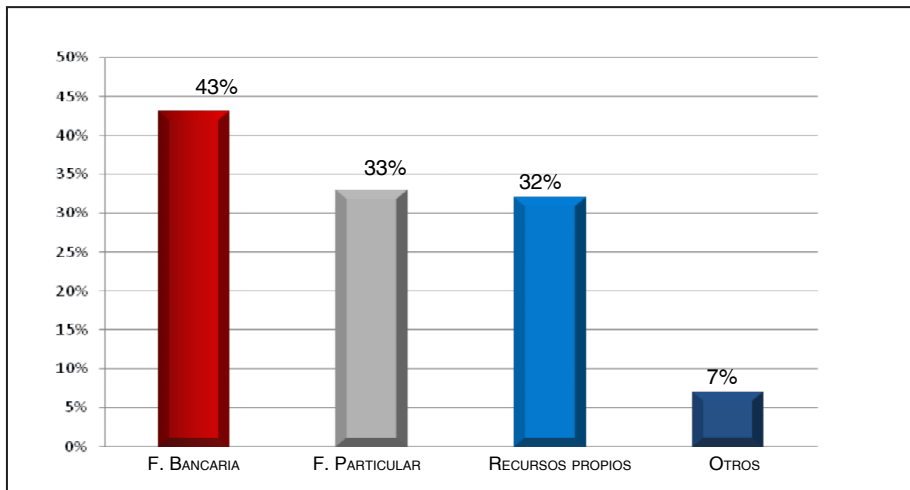
¿EN CUANTO TIEMPO TIENE ESTABLECIDO CREAR EMPRESA?



Al indagar sobre la fuentes de recursos financieros para la creación de empresas, se cuestionó a los encuestados con la pregunta ¿Cómo pretende conseguir el capital necesario para crear su empresa?; en este caso y de acuerdo a lo mencionado en el análisis del sector la gran mayoría de los estudiantes identifican como la principal alternativa la financiación bancaria (43%), seguida por la financiación particular

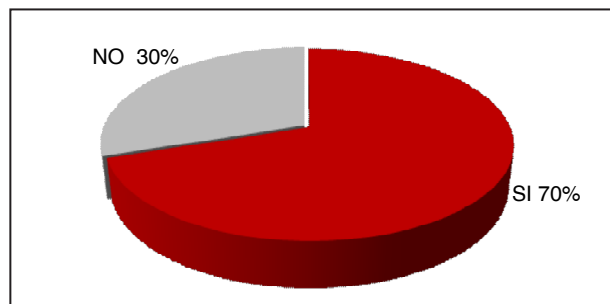
(33%) y los recursos propios con (32%), como parte de otras fuentes (7%) las alternativas más mencionadas fueron el Fondo Emprender, socios e inversión extranjera.

¿CÓMO PRETENDE CONSEGUIR EL CAPITAL NECESARIO PARA CREAR SU EMPRESA?



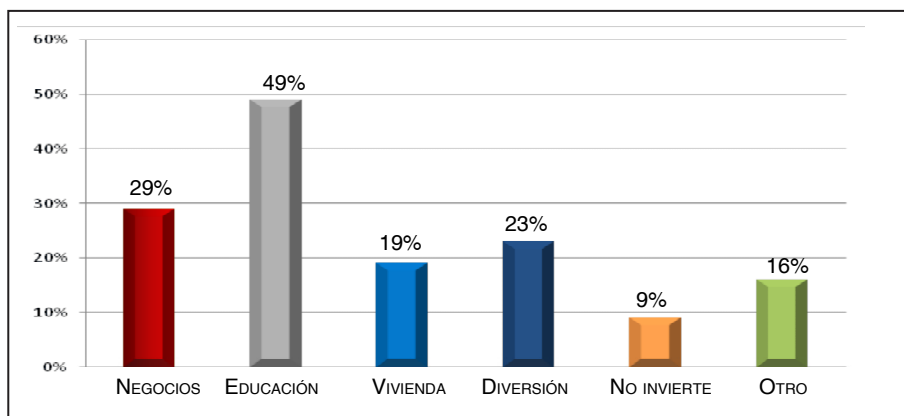
Una parte fundamental de el presente estudio de mercado, es el indagar sobre la cultura de ahorro de los estudiantes, ya que de este hábito depende en gran medida el éxito de la propuesta, es por ello que para abordar al tema se preguntó directamente sobre la costumbre de ahorro.

¿USTED AHORRA?



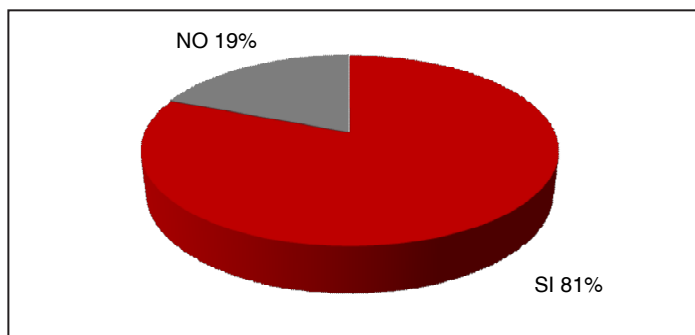
Ante esta pregunta el 70% del total de los estudiantes encuestados afirmo el hecho de contar con el habito de ahorrar; encontrando adicionalmente que la mayoría de estos destina sus ahorros para educación (49%), seguido por destinaciones enfocadas a negocios (29%), diversión (23%) y vivienda (19%).

¿EN QUÉ INVIERTE SUS AHORROS?



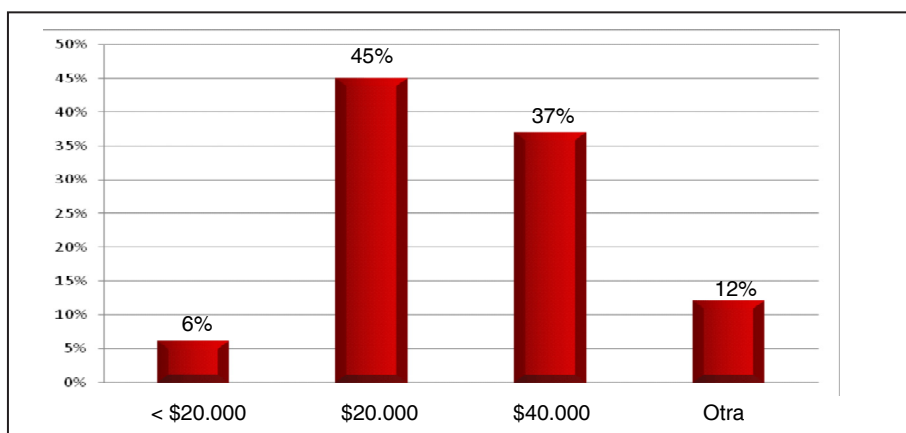
A la hora de explorar el interés de los encuestados frente a la propuesta de un Fondo en el que sobre sus ahorros puedan acceder a recursos para la creación de sus empresas, el 81% de los encuestados que inicialmente se manifestaron interesados en crear empresa, respondieron afirmativamente.

¿LE INTERESARÍA AHORRAR EN UN FONDO?



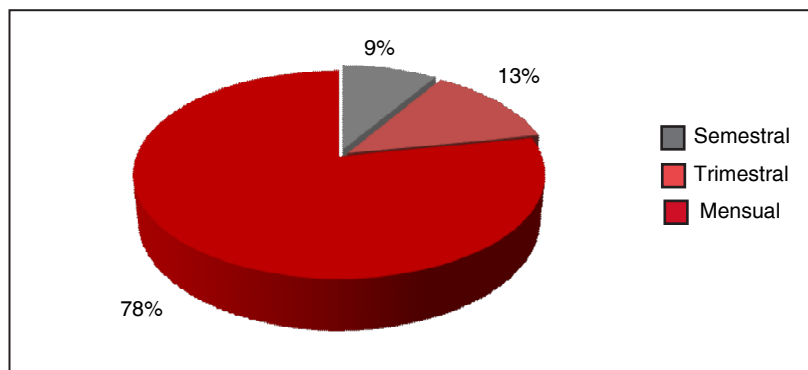
Encontrando que el 45% de los interesados en hacer parte del fondo, señalaron la suma de \$20.000 como la principal opción a la hora de determinar el monto de ahorro mensual, seguidos por un 37% que eligieron una suma de \$40.000 mensuales.

¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A AHORRAR MENSUALMENTE?



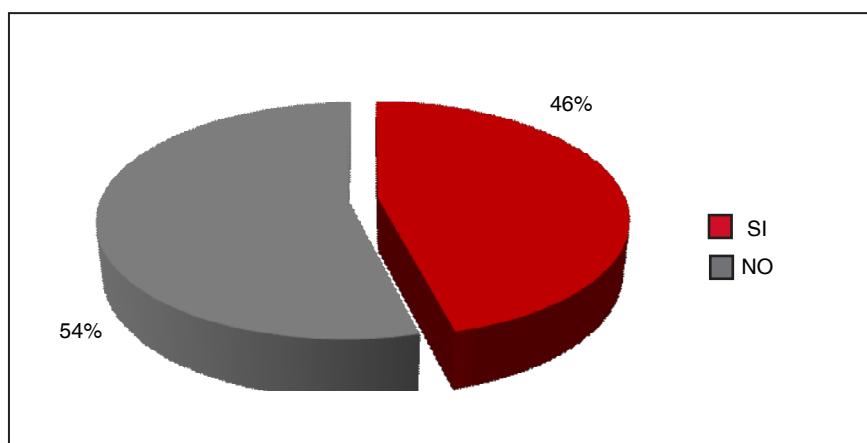
Frente a esta posibilidad de ahorro se plantearon diferentes opciones en función de los períodos de cancelación de los aportes y el mecanismo su realización; en el caso de los períodos se plantearon opciones semestrales, trimestrales y mensuales, siendo la de mayor aceptación la mensual con el 78%, seguida por la trimestral con el 13%.

¿CÓMO SE FACILITA SU AHORRO?



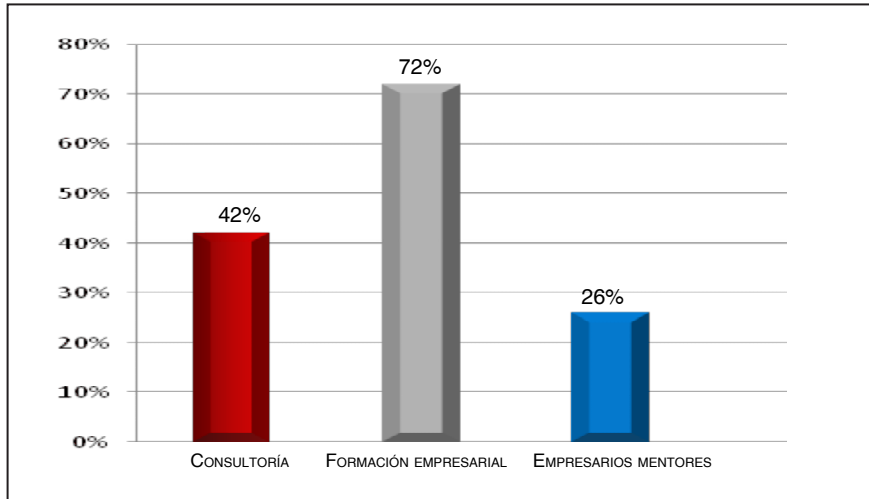
En el caso de los mecanismos de los aportes, la investigación se limitó a indagar sobre la posibilidad de incluirlos dentro del valor de la matrícula de los alumnos, encontrando una aceptación media reflejada en el 46% de los casos. Una de las posibles explicaciones de este comportamiento puede estar asociada a la alta preferencia por ahorros mensuales, ya que estos no podrían estar relacionados con las matrículas.

¿ESTARÍA DISPUESTO A QUE LA SUMA FUERA INCLUIDA EN EL VALOR SEMESTRAL DE SU MATRÍCULA?



Finalmente a los encuestados que se manifestaron interesados en hacer parte del Fondo, se les preguntó sobre servicios adicionales que esta entidad pudiera ofrecer a sus asociados, presentando opciones que obviamente se relacionan con el proceso de creación de empresas.

¿QUÉ SERVICIOS ADICIONALES ESPERARÍA ENCONTRAR EN EL FONDO?



En este caso la opción de mayor aceptación fue la de servicios de formación empresarial con un 72%, seguida por los servicios de consultoría con un 42% y el acceso a empresarios mentores con un 26%.

2.7 Conclusiones

- ♦ En cuanto al interés de crear empresa, vemos que esta es una razón fundamental para que la Universidad redunde en esfuerzos para el logro de su misión institucional, y así formar empresarios líderes en la economía colombiana; ya que aunque el 93% de la población está interesada en crear empresa solo un 11% cuenta con el capital necesario para hacerlo.
- ♦ El plazo para crear empresa está establecido en una mayor proporción a un mediano y largo plazo de uno a cinco años (62%), es decir que esta población sería nuestro mayor interés a la hora de conformar el fondo; pues se podría suponer que los aportes de esta población serían un flujo de efectivo interesante para los fines y el funcionamiento del mismo.

- ♦ En cuanto a cómo pretenden conseguir el capital necesario para crear empresa, se evidencia un alto grado de desconocimiento, pues si bien la mayoría optó por la financiación bancaria (43%) muy seguramente no saben de los requisitos y garantías que estos exigen; de lo contrario no la tendrían en cuenta como su primera opción.

El financiamiento particular y los recursos propios son la segunda y tercera opción escogidas con un punto de diferencia (33 y 32 % respectivamente), es decir que al no contar con la deuda como primera opción (por el conocimiento de los mecanismos exigidos por esta fuente para el otorgamiento de sus créditos) se sigue el ritmo normal de las economías latinoamericanas, en donde como se dijo anteriormente el financiamiento de las empresas depende principalmente de los ahorros del emprendedor y del apoyo de sus familiares (Kantis y otros 2004).

- ♦ La mayoría de la población eanista, se podría decir, cuenta con una buena cultura del ahorro (70%), y aunque solo un 29% invierte en negocios, hay un porcentaje importante (48%) que podría reconvertir sus opciones de ahorro, pasando de las alternativas de diversión, no invierte y otros, a tomar la decisión de invertir en el Fondo.
- ♦ El 81% de la población mostró aceptación frente a la propuesta de la creación de un fondo, es decir que se presenta una alta percepción favorable frente a una nueva alternativa, tanto para el ahorro como para la construcción colectiva de un esquema de apoyo a la financiación de sus proyectos empresariales.
- ♦ Existe una relación entre las modalidades de aportes, la periodicidad y el monto de los mismos; es evidente una mayor aceptación de aportes mensuales, en un rango de \$20.000 y de manera independiente a los pagos de matrícula; esto sustentado en la capacidad de ahorro de los estudiantes quienes de acuerdo con sus presupuesto podrían manejar más fácilmente este tipo de opciones.

Sin embargo, una alternativa igualmente valida puede encontrarse en los aportes trimestrales o semestrales, en rangos superiores a los \$20.000 e incluidos en las matriculas; de acuerdo a lo cual se podría pensar en la posibilidad de generar múltiples opciones de vinculación al fondo, teniendo en cuenta estos aspectos.

- ♦ Se percibe que los encuestados valoran en mayor medida procesos de capacitación empresarial y consultoría a la hora de pensar en el momento de crear su empresa; razón por la cual parte del portafolio de servicios del fondo debe enfocarse a este tipo de productos como complemento al ahorro y el crédito.

3.

Plan de mercadeo

3.1 Tamaño de mercado (asociados)

La cuantificación de los asociados se basa en las estimaciones dadas por Información primaria obtenida del instrumento (encuesta) así:

- ♦ Interés de crear empresa de los estudiantes de la EAN, un 93% lo que equivaldría a 3452 estudiantes, tenido en cuenta que nuestro mercado objetivo son los estudiantes de pregrado y postgrado.
- ♦ El interés de ahorrar en un fondo 81%, este porcentaje representaría el interés de 2796 estudiantes.
- ♦ Tiempo establecido para crear empresa (mediano plazo 1-5 años) 62% porcentaje para un numero de 1733 estudiantes.

Teniendo en cuenta esto se consideraran tres posibles escenarios: el optimista, normal y el pesimista.

Optimista: Dado por el 81% de la población total de nuestro mercado objetivo que les interesaría ahorrar en el fondo. En donde 2796 estudiantes de la EAN serían asociados aportantes.

El Normal: El cual representa el 62% de los estudiantes que en un mediano y largo plazo quieren crear empresa (1-5años) es decir 1733 estudiantes población que sería de nuestro mayor interés a la hora de conformar el fondo; pues como se dijo anteriormente se podría suponer que los aportes de esta población serían un flujo de efectivo constante para los fines y el funcionamiento del mismo

Pesimista: Tomando como base el número de la muestra en donde el 93% dijo estar interesado en crear empresa para un total de 337 asociados.

3.2 Proyección del mercado

2006 (I)	2007 (II)	VARIACIÓN	PORCENTAJE
3596	3712	116	3,23

Fuente: El investigador basado en datos estadísticos Admisiones EAN.

Teniendo en cuenta que la variación porcentual del segundo semestre de 2006 a primer semestre de 2007 fue de 3.26% tomaremos esta cifra como referencial de crecimiento semestral para nuestra proyección de mercado(número de asociados).

ESCENARIO MÁS OPTIMISTA

Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
2977	3169	3374	3592	3824

ESCENARIO NORMAL

Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
1847	1968	2097	2235	2382

ESCENARIO PESIMISTA

Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
359	382	407	433	461

Las proyecciones se hicieron de manera anual a partir del año 2008 por eso el porcentaje de crecimiento reflejado en las cifras es de 6.46%. De esta manera nuestro numero de asociados inicial para cada escenario queda de la siguiente manera: 2977, 1845, y 359 asociados, atendiendo al escenario optimista, normal y pesimista respectivamente.

El escenario que se tomara como referencia para el desarrollo de este plan de Negocios será el escenario normal o más probable es decir 1847 asociados. Se toma este porque no existe una subestimación ni sobreestimación como se apreciaría en los escenarios pesimista y optimista. Además porque como veremos más adelante (capitulo financiero) nos da una visión de viabilidad del proyecto mas realista permitiendo el fin y funcionamiento de la cooperativa.

3.3 Objetivos de mercadeo

- ♦ Introducir a corto plazo (6meses-1año) nuevos productos para potenciar el portafolio de servicios.
- ♦ Incrementar en 2 años la participación de mercado en un 30% llegando a otra población diferente a la Eanista.
- ♦ Desarrollar esquemas de alianzas y Convenios tanto nacionales como internacionales para obtener recursos de donación y garantizar así el apoyo a más proyectos emprendedores.
- ♦ Posicionarse en el mercado financiero Colombiano como la primera entidad especializada en recursos para la creación de empresas.

3.4 Análisis situacional SWOAT

Para contar con un análisis determinado de la situación en la que se encuentra la Cooperativa EAN para operar como tal dentro sector cooperativo, se realizó la siguiente matriz que muestra las cuatro estrategias alternativas del modelo Swoat (por sus siglas en ingles) ó DOFA . Estas estrategias se basan en el análisis de las condiciones internas(debilidades y fortalezas), y las condiciones externas (amenazas y oportunidades).

<p>E x t e r n a s</p> <p>↓</p> <p>ANÁLISIS SWOT (DOFA)</p> <p>→</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Interés por financiar los proyectos empresariales. ♦ Preocupación por propiciar la unión EANISTA. ♦ Recurso humano altamente especializado en el tema de creación de empresas. ♦ Institución con más de 30 años dedicada a la formación empresarial. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Mercado relativamente nuevo. ♦ Requiere de otras fuentes diferentes a los asociados para la capacitación de recursos. ♦ No contar con el suficiente apoyo institucional (interno). ♦ Falta de experiencia en el mercado cooperativo (visión y equipo administrativo).
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Creación de productos nuevos para clientes ya existentes. ♦ Contar con apoyo externo para el desarrollo de sus procesos. ♦ Poca competencia. ♦ Posicionamiento en el mercado. 	<p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ La creación de productos y servicios que llenen las necesidades requeridas por las estudiantes EAN ♦ Los Eanistas tienen pleno interés de ahorrar para obtener un beneficio común, en sus proyectos de creación de empresas (lo que daría como resultado la creación de la cooperativa) <p>La EAN cuenta por si sola con un nombre ya ganado en el tema emprendedor lo que hace por sus características universitarias y su recurso humano ya que tenga un posicionamiento en el mercado lo que ayudaría a jalonar el posicionamiento de la cooperativa como tal.</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Las características de los productos y servicios así como la menor competencia harían que la cooperativa creciera rápidamente. 	<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Creación de alianzas que permitan la diversificación del portafolio de servicios ♦ Creación de estrategias para recibir apoyo público y privado para la captación de nuevos recursos (donaciones) ♦ Contar con un verdadero compromiso institucional para poder desarrollar todas las actividades requeridas y lograr un crecimiento sostenido y un posicionamiento a mediano plazo ♦ Buscar financiación externa que permita dotar de recursos más planes de negocios de EANISTAS
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Subestimar la demanda ♦ Nuevos competidores ♦ Falta de procesos que garanticen un flujo de efectivo constante. 	<p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Llegar a corto plazo al mayor número de Eanistas para luego ampliar el mercado a externos y de esta manera permitir la captación de nuevos recursos y nuevos asociados. No dejando espacio a que un nuevo competidor llegue en mayor porción a un mercado desabastecido. 	<p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Un verdadero compromiso institucional permitiría dar capacitación administrativa y organizacional a todos los actores, para poder gestionar el proyecto cooperativo de manera clara y eficiente permitiendo un crecimiento sostenido, para poder enfrentar a la posible competencia. ♦ Desarrollar una cultura institucional del cooperativismo.

Fuente: El investigador

4.

Estrategias de mercadeo

4.1 Producto

Basados en el espíritu del fondo "cooperativa EAN" (CREAN) se pondrá a disposición del asociado un portafolio de servicios que logre llenar las expectativas de los mismos en cuanto a necesidades de recursos financieros.

- ♦ Aportes.
- ♦ Crédito.
- ♦ Capacitación y acompañamiento (consultorías).

Aporte

El aporte será la cuota mensual del aporte mínimo estimada (véase en portafolio de servicios) pero que se fijara según los estatutos de la cooperativa.

Crédito

El crédito es el fundamento del funcionamiento de la Cooperativa EAN; inicialmente este será para la creación de empresas atendiendo a una necesidad latente de no solo los estudiantes Eanistas sino a un mercado desabastecido por el sector Financiero Colombiano.

- ♦ Ean Empresarial: Crédito Para Creación de empresas (puesta en marcha).

Servicios complementarios

En el proceso de hacer empresa el emprendedor se encuentra con diferentes interrogantes que muchas veces resultan ser la piedra en el zapato de estos, pues por desconocimiento se llegan a cometer un sinnúmero de equivocaciones que pueden terminar por hacerles fracasar en su proyecto empresarial. Basados en esto y en la necesidad que se evidencio en la investigación de mercado (encuesta) pregunta 11 en donde se preguntaba: Qué servicios adicionales esperaba encontrar por parte del fondo que apoye sus iniciativas empresariales. La cooperativa Ean prestara los siguientes servicios: Consultoria en corto plazo y formación Empresarial(mediano y largo plazo).

Consultaría

Que consistirá en una serie de acompañamientos por personal especializado en diferentes temas, para ayudar a diseñar y a hacer más viable su plan de negocios.

Formación empresarial

La formación empresarial tan valiosa y que desde muchos años atrás es impartida en las aulas de la universidad ,se trasladara hacia otros escenarios donde los estudiantes podrán aprender más y mejores cosas según las necesidades de su proyecto emprendedor. Será formación especializada con lineamientos específicos. (Cursos y diplomados, conferencias, seminarios) estos servicios serán prestados de manera exclusiva a los asociados.

PRODUCTO	ESTRATEGIA	LOGRO
Aportes	Un tipo de aporte que significaría un ahorro fijado según las necesidades y presupuestos de los estudiantes EAN.	Mayor número de asociados.
Crédito	Tasas más asequibles que las del mercado financiero. Exigencia menor de garantías. Mayor flexibilidad.	Que los emprendedores en una mayor proporción puedan acceder al crédito y crear sus proyectos empresariales basados en los principios solidarios, de asociatividad y ayuda mutua.
Capacitación (consultoría)	Proporcionar servicios de la más alta calidad, de acuerdo con las necesidades propias del emprendedor y su proyecto empresarial.	Mejoramiento continuo de su proyecto empresarial.

Servicio post venta

A través de contacto telefónico periódico se pretende conocer la satisfacción del asociado y generar una base de datos que permita cuantificar y valorar los posibles errores o falencias para la toma de correctivos o implementación de mejoras de ser necesario.

4.2 Distribución (plaza)

Teniendo en cuenta que la cooperativa será de los estudiantes y para los estudiantes, y que será una entidad independiente pero que a la vez contará con el apoyo de la Universidad EAN, como uno más de sus asociados, y estará ubicada en sus mismas instalaciones el canal de comercialización a utilizar será directo.

(El número de cuenta para crédito o aportes será su mismo número de cédula o código del estudiante).

Cooperativa EAN —————> **Asociados**

4.3 Promoción

La promoción incluirá publicidad, promoción de ventas, eventos, relaciones públicas, fomentando de esta manera intercambios satisfactorios con el mercado objetivo, mediante la información, persuasión y recordación de los beneficios de la Cooperativa EAN y de sus productos.

PRODUCTO	ESTRATEGIA	LOGROS
Página web	Creación de una página web donde aparezca toda la información de la cooperativa, beneficios asociados, servicios, productos y demás temas asociados a esta.	<p>Mayor número de asociados. Crear reconocimiento de marca. Mayor flujo de efectivo para funcionamiento y prestación de servicios y productos.</p>
Publicidad escrita	Brochures Incialmente aparecen anuncios en el periódico de la Universidad, para luego tener una publicación propia y pautar en peródicos a nivel nacional (mediano plazo) intervención en boletines o revistas especializadas.	
Eventos	Se realizarán eventos no solo de carácter empresarial como charlas con empresarios reconocidos, o paneles empresariales, sino de carácter cultural y de esparcimiento (fiesta cooperativa, integración cooperativa, etc.). Rifa de computadores uno al semestre.	
Relaciones públicas	Las personas encargadas del manejo y funcionamiento de la cooperativa deberán gestionar actividades en procura de que ésta puede recibir ayuda externa, de origen público o privado y de diferentes organizaciones, que permitan la obtención de recursos a manera de donación tanto financieros como de otra índole.	

4.4 Precio

Los resultados de las encuestas dejaron ver como los estudiantes en mayor porción estarían interesados en ahorrar en un 45% \$20.000 y en un 37% \$40.000 por cuanto la base de el precio estaría determinada por estos valores teniendo en cuenta la capacidad de ahorro de los estudiantes pero también los recursos de los cuales depende el funcionamiento de la cooperativa.

	ESTRATEGIA	LOGRO
Precio	La estrategia de precio se enfocará en la demana como determinante del mismo, es decir se tomará el promedio entre estos dos valroes \$20.000 y \$40.000 que equivaldría al valor percibido por el mercado objetivo como aceptable.	Mayor número de asociados. Abastecimiento de recursos para funcionamiento de la cooperativa.

4.5 Presupuesto de mercadeo

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página web					
Diseño	\$500.000	\$525.00	\$551.250	\$578.813	\$607.753
Hosting	\$200.000	\$210.000	\$220.500	\$231.525	\$243.101
Dominio	\$100.000	\$100.000	\$105.000	\$110.250	\$115.763
Publicidad escrita					
Brochures	2.000.000	2.100.000	2.205.000	\$2.315.250	\$2.431.013
Pauta	-	-	\$12.000.000	\$12.600.000	\$13.230.000
Publicación	\$4.000.000	\$4.200.000	\$4.410.000	\$4.630.500	\$4.862.025
Eventos					
Empresariales	\$2.000.000	\$2.100.000	\$2.205.000	2.315.250	\$2.431.013
Culturales	\$5.000.000	\$5.250.000	\$5.512.500	5.788.125	\$6.077.531
Relaciones públicas					
Gastos de representación	\$6.000.000	\$6.300.000	\$6.615.000	\$6.945.750	\$4.862.038
Plan nuevos asociados					
Rifa semestral	\$4.000.000	\$4.200.000	\$4.410.000	\$4.630.500	\$4.862.025
Total	\$23.800.00	\$24.985.00	\$38.234.250	\$40.145.963	\$42.153.261

4.6 Proyecciones

Año 1

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Núm. asociados	1789	1789	1789	1789	1789	1789
Aportes	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000
Cuota sost.	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Ingr. sost.	8.944.880	8.944.880	8.944.880	8.944.880	8.944.880	8.944.880
Ing. por asoc.	62.614.157	62.614.157	62.614.157	62.614.157	62.614.157	62.614.157

	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Núm. asociados	1847	1847	1847	1847	1847	1847
Aportes	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000
Cuota sost.	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Ingr. sost.	9.233.799	9.233.799	9.233.799	9.233.799	9.233.799	9.233.799
Ing. por asoc.	64.636.594	64.636.594	64.636.594	64.636.594	64.636.594	64.636.594

Año 2

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Núm. asociados	1906	1906	1906	1906	1906	1906
Aportes	\$31.350	\$31.350	\$31.350	\$31.350	\$31.350	\$31.350
Cuota sost.	5.225	5.225	5.225	5.225	5.225	5.225
Ingr. sost.	9.960.993	9.960.993	9.960.993	9.960.993	9.960.993	9.960.993
Ing. por asoc.	69.726.952	69.726.952	69.726.952	69.726.952	69.726.952	69.726.952

	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Núm. asociados	1968	1968	1968	1968	1968	1968
Aportes	\$31.350	\$31.350	\$31.350	\$31.350	\$31.350	\$31.350
Cuota sost.	5.225	5.225	5.225	5.225	5.225	5.225
Ingr. sost.	10.282.733	10.282.733	10.282.733	10.282.733	10.282.733	10.282.733
Ing. por asoc.	71.979.132	71.979.132	71.979.132	71.979.132	71.979.132	71.979.132

Año 3

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Núm. asociados	2032	2032	2032	2032	2032	2032
Aportes	\$32.604	\$32.604	\$32.604	\$32.604	\$32.604	\$32.604
Cuota sost.	5.434	5.434	5.434	5.434	5.434	5.434
Ingr. sost.	11.039.460	11.039.460	11.039.460	11.039.460	11.039.460	11.039.460
Ing. por asoc.	77.276.221	77.276.221	77.276.221	77.276.221	77.276.221	77.276.221

	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Núm. asociados	2097	2097	2097	2097	2097	2097
Aportes	\$32.604	\$32.604	\$32.604	\$32.604	\$32.604	\$32.604
Cuota sost.	5.434	5.434	5.434	5.434	5.434	5.434
Ingr. sost.	11.039.460	11.039.460	11.039.460	11.039.460	11.039.460	11.039.460
Ing. por asoc.	79.772.243	79.772.243	79.772.243	79.772.243	79.772.243	79.772.243

Año 4

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Núm. asociados	2165	2165	2165	2165	2165	2165
Aportes	\$33.745	\$33.745	\$33.745	\$33.745	\$33.745	\$33.745
Cuota sost.	5.624	5.624	5.624	5.624	5.624	5.624
Ingr. sost.	12.175.871	12.175.871	12.175.871	12.175.871	12.175.871	12.175.871
Ing. por asoc.	85.231.097	85.231.097	85.231.097	85.231.097	85.231.097	85.231.097

	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Núm. asociados	2235	2235	2235	2235	2235	2235
Aportes	\$33.745	\$33.745	\$33.745	\$33.745	\$33.745	\$33.745
Cuota sost.	5.624	5.624	5.624	5.624	5.624	5.624
Ingr. sost.	12.569.152	12.569.152	12.569.152	12.569.152	12.569.152	12.569.152
Ing. por asoc.	87.984.061	87.984.061	87.984.061	87.984.061	87.984.061	87.984.061

Plan de negocios. Fondo de inversión para el emprendimiento

Año 5

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Núm. asociados	2307	2307	2307	2307	2307	2307
Aportes	\$34.757	\$34.757	\$34.757	\$34.757	\$34.757	\$34.757
Cuota sost.	5793	5793	5793	5793	5793	5793
Ingr. sost.	13.364.389	13.364.389	13.364.389	13.364.389	13.364.389	13.364.389
Ing. por asoc.	93.550.725	93.550.725	93.550.725	93.550.725	93.550.725	93.550.725

	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Núm. asociados	2382	2382	2382	2382	2382	2382
Aportes	\$34.757	\$34.757	\$34.757	\$34.757	\$34.757	\$34.757
Cuota sost.	5.793	5.793	5.793	5.793	5.793	5.793
Ingr. sost.	13.796.059	13.796.059	13.796.059	13.796.059	13.796.059	13.796.059
Ing. por asoc.	96.572.413	96.572.413	96.572.413	96.572.413	96.572.413	96.572.413

III.

Técnico

1.

Portafolio de productos y servicios

- ♦ Aportes.
- ♦ Crédito.
- ♦ Capacitación y acompañamiento (consultoría).

La Cooperativa EAN (CREAN) se registró por la ley 79 de 1988 la cual tiene como propósito – Artículo 1º. -: “Dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional., y la Ley 454 de 1998 que determina el marco conceptual que regula la economía solidaria.

La cooperativa EAN de aporte y crédito prestara sus servicios de manera exclusiva solo a sus asociados y será vigilada por la Superintendencia de Economía Solidaria.

El portafolio de servicios de la cooperativa EAN tendrá como objetivo:

- a) Crear una política crediticia tendiente a proteger al asociado contra la especulación y mecanismos que el mercado financiero ofrece actualmente en Colombia, permitiendo acceder de manera fácil y segura a recursos financieros para la creación de empresas
- b) Captar y movilizar el mayor capital disponible por parte de los asociados para el servicio y beneficio de los mismos.
- c) Capacitar al asociado en la adecuada utilización del crédito para las verdaderas necesidades de su negocio.

2.

Aportes

El aporte será la cuota mensual la cual se estimo como \$35.000 cifra que esta entre los \$20.000 y \$40.000 valores que tuvieron mayor porcentaje de aceptación por parte de los estudiantes 45% y 37% respectivamente y que además Permite el funcionamiento de la cooperativa. Esta cifra es solo una estimación sugerida pero el valor se fijara según los estatutos de la cooperativa aprobados por la Asamblea general.

35000	Cuota
30000	Aportes
5000	Funcionamiento cooperativa

La esencia del ahorro (aportes) es que sea utilizado por los asociados, como capital para la creación de empresas. Esto siempre y cuando sus asociados lo acepten y los estatutos de la cooperativa lo permitan.

3.

Crédito

Se creará un comité de crédito quien será elegido por el Consejo de Administración de la cooperativa cuyas funciones serán fijadas en los estatutos de la misma.

El crédito que maneja inicialmente será solo para creación de empresa, pues es la razón de ser de esta cooperativa; Inicialmente Se hará una convocatoria anual para la colocación de créditos a sus asociados. El crédito se empezará a otorgar después del primer año de aportes por parte de los asociados.

Las tasas de interés estipuladas por la cooperativa están por debajo de las tasas del mercado y se adaptaron según las necesidades financieras de funcionamiento de la cooperativa, ya que de ser mas bajas no permitirían cumplir con los fines y el funcionamiento requerido por la misma.

CRÉDITO	MONTO	PLAZO (MESES)	TASAS
Creación de Empresas	5-10 millones	12,24,36	DTF+ 5
	10-20millones	12,24,36,48	DTF+ 6
	20-50 millones	12,24,36,48	DTF+ 7

Serán beneficiarios del crédito todos los asociados activos de la Cooperativa, que se encuentren al día y cumplan con los requisitos establecidos para el crédito.

3.1 Requisitos para acceder al crédito

- ♦ Ser asociado activo es decir estar al día en las obligaciones.
- ♦ Tener un plan de negocios.
- ♦ Haber cumplido un año aportando a la cooperativa.
- ♦ Cumplir con las garantías.

3.2 Garantías

Los créditos serán respaldados con garantías siempre mediante la firma de pagarés a favor de la cooperativa.

- ♦ Firma de pagare donde se compromete a hacer el pago del crédito en las fechas establecidas y al interés pactado.
- ♦ Prenda sobre los activos .
- ♦ Codeudores.
- ♦ Si el estudiante EAN es menor de edad la firma del pagare de compromiso de pago tendrá que ser la de uno de sus padres.
- ♦ La Cooperativa se reserva el derecho de exigir garantías adicionales a las ya establecidas para los préstamos que a juicio del Comité de Crédito así lo requieran.

3.3 Asignación del crédito

- ♦ El comité de crédito recibirá las solicitudes y dará su concepto relativo a la viabilidad del proyecto empresarial, esto antes de remitirlo para su respectiva aprobación.(por el consejo de

administración ,asamblea general o gerente según lo fijen en sus estatutos).

- ♦ La asignación de los recursos se hará mediante la valoración de un plan de negocios donde se evaluara toda la información necesaria para la puesta en marcha del mismo y además se tendrán en cuenta variables tales como: innovación de producto o servicio, impacto social, desarrollo tecnológico y viabilidad financiera del proyecto.
- ♦ El plan de Negocios podrá presentarse de manera individual ó asociativa.

3.4 Límite para créditos

- ♦ La cuantía máxima de otorgamiento de crédito a los asociados será en inicio de 50 millones de pesos(\$50.000.000)sin importar la capacidad de endeudamiento, por lo mismo las granitas que se exigen son las mismas para todos los asociados y la capacidad de pago a estudiar será la del codeudor.

4.

Servicios complementarios (consultoría)

La consultoría será de manera obligatoria para todos aquellos asociados beneficiarios del crédito. Esta pretende dotar a los asociados del conocimiento necesario para el mejor funcionamiento de su proyecto empresarial.

La formación empresarial y las consultorías fueron valoradas de manera positiva como un servicio adicional que esperarían encontrar los estudiantes, es decir es percibida como una verdadera necesidad, por lo cual al momento de adquirir el crédito los asociados

también dispondrán de un paquete de consultorías equivalentes a 12 horas anuales, por una suma de \$50.000 pesos mensuales que corresponderá al costo de la hora consultor, y un ingreso adicional para la cooperativa (aporte de funcionamiento).

50.000	Valor de consultoría
35.000	Pago del consultor
15.000	Funcionamiento Cooperativa

Para acceder a este servicio se deberá

- ♦ Ser asociado.
- ♦ Estar al día en obligaciones.
- ♦ Pagar mensualmente de manera adicional a los aportes, los \$50.000 que le otorgan el derecho de adquirir la consultoría.
- ♦ Después de hacer el pago se deberá hacer la solicitud de consultoría por escrito donde manifieste el objeto de la misma, y el tema específico a tratar esto para direccionar la consultoría y para prestar un mejor servicio de acuerdo a las necesidades.

IV.

Organización y aspectos legales

1.

Misión

Proporcionar a la comunidad Eanista los recursos necesarios para la creación y puesta en marcha de sus proyectos empresariales, mediante la dotación de recursos tanto de capital financiero como de aprendizaje, basados en un esquema de igualdad y principios solidarios creando así valor para nuestros asociados, y ayudando de esta manera al proceso de desarrollo de la economía Colombiana.

2.

Visión (2012)

Ser reconocida a nivel nacional como una institución líder en productos y servicios especializados para la creación de empresas con un alto impacto de desarrollo empresarial y social reflejado en una verdadera cultura emprendedora: emprendedores no por necesidad sino por convicción.

3. Estructura y Gobierno

Para efectos administrativos y de vigilancia la cooperativa EAN se acogerá al capítulo IV de la ley 79 de 1988 .(ver anexos)

la administración de la cooperativa estará a cargo de la asamblea General, el consejo Administrativo y el gerente, Las funciones de estos están contempladas en los artículos .34,35 y 37 de la misma ley y son los siguientes:

3.1 Funciones de la Asamblea General

Establecer las políticas y directrices generales de la cooperativa para el cumplimiento del objeto social.

- 1.** Reformar los estatutos.
- 2.** Examinar los informes de los órganos de administración y vigilancia.
- 3.** Aprobar o improbar los estados financieros de fin de ejercicio.
- 4.** Destinar los excedentes del ejercicio económico conforme a lo previsto en la ley y los estatutos.
- 5.** Fijar aportes extraordinarios.
- 6.** Elegir los miembros del consejo de administración y de la junta de vigilancia.
- 7.** Elegir el revisor fiscal y su suplente y fijar su remuneración, y
- 8.** Las demás que le señalen los estatutos y las leyes.

3.2 Funciones del Consejo de Administración

Es el órgano permanente de administración subordinado a las directrices y políticas de la asamblea general, su número de integrantes, su período, las causales de remoción y sus funciones serán fijadas en los estatutos, los cuales podrán consagrar la renovación parcial de sus miembros en cada asamblea.

Las atribuciones del consejo de administración serán las necesarias para la realización del objeto social. Se consideran atribuciones implícitas las no asignadas expresamente a otros órganos para la ley o los estatutos.

3.3 Funciones del Gerente

Será el representante legal de la cooperativa y el ejecutor de las decisiones de la asamblea general y del consejo de administración. Será nombrado por éste y sus funciones serán precisadas en los estatutos.

4.

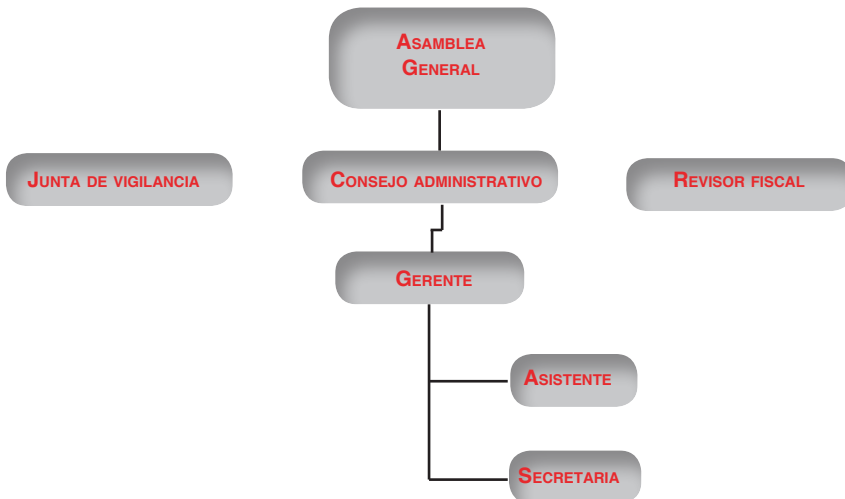
Equipo administrativo funciones y responsabilidades

<p>GERENTE GENERAL</p> <p>Diseñar y analizar los planes de administración, financieros y de mercadeo, liderando y supervisando la ejecución y las estrategias de los mismos.</p> <p>Funciones de mercado</p> <p>Manejo portafolio de productos Ventas Promoción y publicidad</p>	<p>Funciones Financieras</p> <p>Análisis y evaluación financiera Administración de inversiones Manejo de flujo de capital</p> <p>Funciones administrativas</p> <p>Vinculación de personal Definición de cargos</p>
<p>ASISTENTE</p> <p>Responsable de dar soporte en todas las Actividades al gerente, Consolidar información., ser soporte como fuerza de ventas, ser interlocutor entre los asociados y el Gerente. Efectuar análisis de la ejecución presupuestal, manejo de bancos y presentación de informes</p> <p>Funciones de mercado</p> <p>Ventas Promoción y publicidad</p>	<p>Funciones Financieras</p> <p>Contabilidad Manejo de bancos Presupuesto Cartera</p> <p>Funciones administrativas</p> <p>Vinculación asociados Servicio al Cliente</p>
<p>SECRETARIA</p>	<p>Soporte al Gerente: manejo de agenda, control de sala de reuniones, control de correspondencia, atención de llamadas, soporte al Grupo de trabajo, soporte documental, Organización y control del archivo, control de correspondencia, creación de backups de información física y digital, trámites de ejecución y legalización de vinculación de los asociados.Servicio al cliente.</p>
<p>REVISOR FISCAL</p>	<p>Las funciones del revisor fiscal serán propias de los contadores públicos y serán señaladas en los estatutos de la cooperativa de acuerdo a la ley 79 de 1988 y al capítulo IV.</p>

A los empleados de la cooperativa se aplicara el régimen laboral ordinario estipulado por la ley en cuanto a prestaciones sociales, jornada de trabajo, salario etc.

5.

Estructura organizacional



Para el tipo de empresa y constitución la cooperativa EAN se registrá por los capítulos I y II de la ley 79 de 1988 (ver anexo) aquí algunos de los principales artículos que conciernen al tema de estudio de este aparte del plan de negocios.

6.

Aspectos Legales

6.1 Tipo de empresa

La cooperativa EAN será una cooperativa de Aporte y crédito. De acuerdo al artículo 4 de la ley 79 de 1988 la cooperativa es una empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

La cooperativa EAN será de responsabilidad limitadles decir que se limita la responsabilidad de los asociados al valor de sus aportes y la responsabilidad de la cooperativa para con terceros, al monto del patrimonio social.

La cooperativa EAN por ser una empresa asociativa no tendrá ánimo de lucro, por lo tanto tendrá que establecer la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación la remanente patrimonial.

Así mismo destinar sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados para los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real esto según los numerales 1 y 2 del Artículo 4 (ley 79 de 1988).

6.2 Características de la cooperativa

Artículo 5º. Toda cooperativa deberá reunir las siguientes características:

- 1.** Que tanto el ingreso de los asociados como su retiro sean voluntarios.
- 2.** Que el número de asociados sea variable e ilimitado.
- 3.** Que funcione de conformidad con el principio de la participación democrática.
- 4.** Que realice de modo permanente actividades de educación cooperativa.
- 5.** Que se integre económica y socialmente al sector cooperativo.
- 6.** Que garantice la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados sin consideración a sus aportes.
- 7.** Que su patrimonio sea variable e ilimitado; no obstante, los estatutos establecerán un monto mínimo de aportes sociales no reducibles durante la existencia de la cooperativa.
- 8.** Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente.
- 9.** Que tenga una duración indefinida en los estatutos.
- 10.** Que se promueva la integración con otras organizaciones de carácter popular que tengan por fin promover el desarrollo integral del hombre.

Actos no permitidos a una cooperativa (Artículo 13.de la ley 454 de 1998).

1. Establecer restricciones o llevar a cabo prácticas que impliquen discriminaciones sociales, económicas, religiosas o políticas.
2. Establecer con sociedades o personas mercantiles, convenios, combinaciones o acuerdos que hagan participar a éstas, directa o indirectamente, de los beneficios o prerrogativas que las leyes otorguen a las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad.
3. Conceder ventajas o privilegios a los promotores, empleados, fundadores o preferencias a una porción cualquiera de los aportes sociales.
4. Conceder a sus administradores, en desarrollo de las funciones propias de sus cargos, porcentajes, comisiones, prebendas, ventajas, privilegios o similares que perjudiquen el cumplimiento de su objeto social o afecten a la entidad.
5. Desarrollar actividades distintas a las estipuladas en sus estatutos.
6. Transformarse en sociedad mercantil.

7.

Constitución Legal

La cooperativa EAN (CREAN) será constituida por documento privado(donde se incorpora el acuerdo cooperativo) Art. 13 ley 79 de 1988.

7.1 Requisitos de constitución

- ♦ Debe haber un acuerdo cooperativo. Art. 3 ley 79 de 1988.
- ♦ Documento Privado.
- ♦ Realizar la Asamblea de constitución (Art. 14 Ley 79 de 1988) donde:
 - ♦ Se aprueban los estatutos.
 - ♦ Se nombra en propiedad los órganos de administración y vigilancia.
 - ♦ Se designa el consejo de administración.
- ♦ Nombrar el representante legal de la entidad (lo nombra el consejo de administración).
- ♦ Los fundadores de la cooperativa deben tomar un curso de educación solidaria con una intensidad de 20 horas (DANSOCIAL) para recibir un certificado por parte de la misma institución el cual será exigido por el ente de vigilancia de la misma. (Este curso podrá dictado por la Universidad EAN, ya que es una de las entidades certificadas por Dansocial para tal fin.
- ♦ Para fundar una cooperativa se necesita un número mínimo de veinte personas que serán los fundadores. Art. 14 inc 5 de la ley 79 de 1988.
- ♦ Hacer Registro de inscripción ante la Cámara de Comercio.
- ♦ Envío de documentación para el control de legalidad ante la Superintendencia de la Economía Solidaria, incluyendo el certificado de representación Legal.

7.2 Regímenes especiales

La cooperativa EAN estará exenta del impuesto sobre la renta y complementarios si el veinte por ciento (20%) del excedente, tomado en su totalidad del fondo de educación y solidaridad de que trata el artículo 54 de la Ley 79 de 1988 se destina de manera autónoma por las propias cooperativas a financiar cupos y programas de educación formal en instituciones autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional.

V.

Finanzas

A continuación se muestra la viabilidad financiera de la cooperativa Ean (CREAN), soportada en la evolución de los cinco primeros años. teniendo en cuenta que el primer año o año de constitución de la misma empezaría a regir desde el 2008.

1.

Presupuestos

1.1 Presupuesto de mercadeo

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Página web					
Diseño	\$500.000	\$525.00	\$551.250	\$578.813	\$607.753
Hosting	\$200.000	\$210.000	\$220.500	\$231.525	\$243.101
Dominio	\$100.000	\$100.000	\$105.000	\$110.250	\$115.763
Publicidad escrita					
Brochures	2.000.000	2.100.000	2.205.000	\$2.315.250	\$2.431.013
Pauta	-	-	\$12.000.000	\$12.600.000	\$13.230.000
Publicación	\$4.000.000	\$4.200.000	\$4.410.000	\$4.630.500	\$4.862.025
Eventos					
Empresariales	\$2.000.000	\$2.100.000	\$2.205.000	2.315.250	\$2.431.013
Culturales	\$5.000.000	\$5.250.000	\$5.512.500	5.788.125	\$6.077.531
Relaciones públicas					
Gastos de representación	\$6.000.000	\$6.300.000	\$6.615.000	\$6.945.750	\$7.293.038
Plan nuevos asociados					
Rifa semestral	\$4.000.000	\$4.200.000	\$4.410.000	\$4.630.500	\$4.862.025
Total	\$23.800.00	\$24.985.00	\$38.234.250	\$40.145.963	\$42.153.261

1.2 Ingresos

Año 1

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Núm. asociados	1789	1789	1789	1789	1789	1789
Aportes	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000
Cuota sost.	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Ingr. sost.	8.944.880	8.944.880	8.944.880	8.944.880	8.944.880	8.944.880
Ing. por asoc.	62.614.157	62.614.157	62.614.157	62.614.157	62.614.157	62.614.157

	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Núm. asociados	1847	1847	1847	1847	1847	1847
Aportes	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000
Cuota sost.	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Ingr. sost.	9.233.799	9.233.799	9.233.799	9.233.799	9.233.799	9.233.799
Ing. por asoc.	64.636.594	64.636.594	64.636.594	64.636.594	64.636.594	64.636.594

Año 2

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Núm. asociados	1906	1906	1906	1906	1906	1906
Aportes	\$31.350	\$31.350	\$31.350	\$31.350	\$31.350	\$31.350
Cuota sost.	5.225	5.225	5.225	5.225	5.225	5.225
Ingr. sost.	9.960.993	9.960.993	9.960.993	9.960.993	9.960.993	9.960.993
Ing. por asoc.	69.726.952	69.726.952	69.726.952	69.726.952	69.726.952	69.726.952

	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Núm. asociados	1968	1968	11968	1968	1968	1968
Aportes	\$31.350	\$31.350	\$31.350	\$31.350	\$31.350	\$31.350
Cuota sost.	5.225	5.225	5.225	5.225	5.225	5.225
Ingr. sost.	10.282.733	10.282.733	10.282.733	10.282.733	10.282.733	10.282.733
Ing. por asoc.	71.979.132	71.979.132	71.979.132	71.979.132	71.979.132	71.979.132

Plan de negocios. Fondo de inversión para el emprendimiento

Año 3

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Núm. asociados	2032	2032	2032	2032	2032	2032
Aportes	\$32.604	\$32.604	\$32.604	\$32.604	\$32.604	\$32.604
Cuota sost.	5.434	5.434	5.434	5.434	5.434	5.434
Ingr. sost.	11.039.460	11.039.460	11.039.460	11.039.460	11.039.460	11.039.460
Ing. por asoc.	77.276.221	77.276.221	77.276.221	77.276.221	77.276.221	77.276.221

	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Núm. asociados	2097	2097	2097	2097	2097	2097
Aportes	\$32.604	\$32.604	\$32.604	\$32.604	\$32.604	\$32.604
Cuota sost.	5.434	5.434	5.434	5.434	5.434	5.434
Ingr. sost.	11.039.460	11.039.460	11.039.460	11.039.460	11.039.460	11.039.460
Ing. por asoc.	79.772.243	79.772.243	79.772.243	79.772.243	79.772.243	79.772.243

Año 4

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Núm. asociados	2165	2165	2165	2165	2165	2165
Aportes	\$33.745	\$33.745	\$33.745	\$33.745	\$33.745	\$33.745
Cuota sost.	5.624	5.624	5.624	5.624	5.624	5.624
Ingr. sost.	12.175.871	12.175.871	12.175.871	12.175.871	12.175.871	12.175.871
Ing. por asoc.	85.231.097	85.231.097	85.231.097	85.231.097	85.231.097	85.231.097

	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Núm. asociados	2235	2235	2235	2235	2235	2235
Aportes	\$33.745	\$33.745	\$33.745	\$33.745	\$33.745	\$33.745
Cuota sost.	5.624	5.624	5.624	5.624	5.624	5.624
Ingr. sost.	12.569.152	12.569.152	12.569.152	12.569.152	12.569.152	12.569.152
Ing. por asoc.	87.984.061	87.984.061	87.984.061	87.984.061	87.984.061	87.984.061

Año 5

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Núm. asociados	2307	2307	2307	2307	2307	2307
Aportes	\$34.757	\$34.757	\$34.757	\$34.757	\$34.757	\$34.757
Cuota sost.	5793	5793	5793	5793	5793	5793
Ingr. sost.	13.364.389	13.364.389	13.364.389	13.364.389	13.364.389	13.364.389
Ing. por asoc.	93.550.725	93.550.725	93.550.725	93.550.725	93.550.725	93.550.725

	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Núm. asociados	2382	2382	2382	2382	2382	2382
Aportes	\$34.757	\$34.757	\$34.757	\$34.757	\$34.757	\$34.757
Cuota sost.	5.793	5.793	5.793	5.793	5.793	5.793
Ingr. sost.	13.796.059	13.796.059	13.796.059	13.796.059	13.796.059	13.796.059
Ing. por asoc.	96.572.413	96.572.413	96.572.413	96.572.413	96.572.413	96.572.413

1.3 Salarios

CARGO	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente	Salario básico mensual	1.800.000	1.908.000	2.022.480	2.143.829	2.272.459
	Salario anual	21.600.00	22.896.000	24269.760	25.725.946	27.269.502
	Prestaciones soc. 49.465%	10.684.440	11.325.506	12.005.037	12.725.339	13.488.859
Asistente	Salario básico mensual	1.000.000	1.060.000	1.123.600	1.191.016	1.262.477
	Salario anual	12.000.000	12.720.000	13.483.200	14.292.192	15.149.724
	Prestaciones soc. 49.465%	5.935.800	6.291.948	6.669.465	7.069.633	7.493.811
Revisor Fis.	Salario básico mensual	1.200.000	1.272.000	1.348.320	1.429.219	1.514.972
	Salario anual	14.400.000	15.264.000	16.179.840	17.150.630	18.179.668
Secretaria	Salario básico mensual	600.000	636.000	674.160	714.610	757.486
	Salario anual	7.200.000	7.632.000	8.089.920	8.575.315	9.089.834
	Prestaciones soc. 49.47%	3.561.480	3.775.169	4.001.679	4.241.780	4.496.286
	Total salarios mensuales	4.600.000	4.876.000	5.168.560	5.478.674	5.807.394
	Total salarios anuales	55.200.000	58.512.000	62.022.720	65.744.083	69.688.728
	Total prestaciones anual	20.181.720	21.392.623	22.676.181	24.036.751	25.478.957
	Total subsidio transporte	0	0	0	0	0
	Total salarios admón.	75.381.720	79.904.623	84.698.901	89.780.835	95.167.685

1.4 Presupuesto de inversiones activos fijos

CONCEPTO	UNIDAD	VALOR UNIDAD	TOTAL
Equipos			
Portátil gerencia	1	\$2.000.000	\$2.000.000
Equipo asist.	1	1.800.000	1.800.000
Equipo secretaria	1	2.000.000	2.000.000
Impresora	1	1.200.000	1.200.000
Teléfonos	3	50.000	50.000
Muebles			
Puesto de trabajo	3	500.000	500.000
Sillas ergonómicas	3	100.000	100.000
Sillas	12	60.000	60.000
Archivadores	2	300.000	300.000
Mesa sala de juntas	1	400.000	400.000
Sala de espera	1	700.000	700.000
Total			\$11.370.000

1.5 Gastos operativos

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arriendo	\$14.400.000	\$15.120.000	\$15.876.000	\$16.669.800	\$17.053.290
Administración	1.800.000	1.890.000	1.984.500	2.083.725.000	2.187.911.25
Servicios públicos	4.800.000	5.040.000	5.292.000	5.556.600	5.834.430
Papelería	1.320.000	1.386.000	1.455.300	1.528.065	1.604.468.25
TOTAL	21.000.000	22.050.000	23.152.500	24.310.125	25.525.631

2. Flujo de efectivo o de caja

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja inicial	-	\$ 17.003.482	\$ 6.439.503	\$ 22.289.244	\$ 4.840.320
Ingresos por aportes	654.432.430	728.774.146	807.677.810	890.820.814	977.776.140
Ingresos por cuota de función	109.072.072	121.462.358	134.612.968	148.470.136	162.962.690
Ingresos por inversiones	20.574.097	22.911.258	25.465.854	28.005.694	30.739.402
Ingresos por interés	-	86.640.000	202.160.000	341.145.000	519.840.000
Ingresos por recaudo	-	150.000.000	387.500.000	725.000.000	1.212.500.000
Ingresos por consultoría	-	7.200.000	17.400.000	31.200.000	49.800.000
TOTAL INGRESO	784.078.599	1.116.987.762	1.574.816.632	2.164.614.644	2.953.618.232
Inversiones en activos fijo	11.370.000	-	-	-	-
Egresos por salario	69.873.720	74.066.143	78.510.112	83.220.718	88.213.962
Egreso por prestaciones soc.	0	5.508.000	5.838.480	6.188.789	6.560.116
Egresos por gastos ventas	23.800.000	24.985.000	38.234.250	40.145.963	42.153.261
Egresos por impuestos ICA	1.080.385	2.201.190	3.560.680	5.206.238	7.275.885
Egresos por gastos de admón.	21.000.000	22.050.000	23.152.500	24.310.125	25.525.631
Egresos por gastos constituc.	61.000	-	-	-	-
Egreso por retiro asociados	39.890.012	44.421.407	49.230.870	54.298.735	59.598.975
Egreso por créditos colocados	600.000.000	950.000.000	1.350.000.000	1.950.000.000	2.650.000.000
Egreso consultorías	-	4.320.000	10.440.000	18.720.000	29.880.000
TOTAL EGRESO	767.075.117	1.127.551.741	1.558.966.891	2.182.090.568	2.909.207.830
NETO DISPONIBLE	17.003.482	6.439.503	22.289.244	4.840.320	49.250.722

3.

Estado de resultados

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS OEPRACIONALES					
Intereses créditos	0	\$ 86.640.000	202.160.000	\$341.145.000	\$ 519.840.000
Intereses inversiones temporales	20.574.097	22.911.258	25.465.854	28.005.694	30.739.402
Consultorías	0	7.200.000	17.400.000	31.200.000	49.800.000
Cuotas de admisión y/o afiliación	109.072.072	121.462.358	134.612.968	148.470.136	162.962.690
Total ingresos operacionales	129.646.169	238.213.616	379.638.822	548.820.829	763.342.092
GATOS DE VENTAS	23.800.000	24.985.000	38.234.250	40.145.963	42.153.261
TOTAL GASTO DE VENTAS	23.800.000	24.985.000	38.234.250	40.145.963	42.153.261
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN					
Gastos de personal	75.381.720	79.904.623	84.698.901	89.780.835	95.167.685
Gastos consultoría	0	4.320.000	10.440.000	18.720.000	29.880.000
Gastos generales	21.061.000	22.050.000	23.152.500	24.310.125	25.525.631,25
Gasto por impuesto ICA	1.296.462	2.382.136	3.796.388	5.488.208	7.633.421
Provisión cuentas por cobrar	6.000.000	8.000.000	9.625.000	12.250.000	14.375.000
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN	103.739.182	116.656.759	131.712.789	150.549.168	172.581.737
DEPRECIACIONES	1.852.000	1.852.000.000	1.852.000	1.852.000	1.852.000
Resultado operacional	254.987	94.719.856	207.839.783	356.273.699	546.755.094
Impuesto de renta	-	-	0	-	0
RESULTADO OPERACIONAL NETO FINAL	254.987	94.719.856	207.839.783	356.273.699	546.755.094

4.

Balance general

ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	17.003.482	\$6.439.503	22.289.244	\$4.840.320	\$49.250.722
Cuentas por cobrar-Clientes	600.000.000	1.400.000.000	2.362.500.000	3.587.500.000	5.025.000.000
Provisión cuentas por cobrar-clientes	6.000.000	14.000.000	23.625.000	35.875.000	50.250.000
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	611.003.482	1.392.439.503	2.361.164.244	3.556.466.320	5.024.000.722
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	11.370.000	11.370.000	11.370.000	11.370.000	11.370.000
Depreciación acumulada	1.852.000	3.704.000	5.556.000	7.408.000	9.260.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	9.518.000	7.666.000	5.814.000	3.962.000	2.110.000
TOTAL ACTIVOS	620.521.482	1.400.105.503	2.366.978.244	3.560.427.320	5.026.110.722
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Prestaciones sociales por pagar	5.508.000	5.838.480	6.188.789	6.560.116,13	6.953.723
Impuesto de renta por pagar	-	-	-		-
ICA POR PAGAR	216.077	397.023	632.731	914.701,38	1.272.237
TOTAL PASIVO CORRIENTE	5.724.077	6.235.503	6.821.520	7.474.817,51	8.225.960
PATRIMONIO					
Capital	654.432.430	1.383.296.576	2.190.884.386	3.081.705.201	4.059.481.341
Retiro de asociados	39.890.012	84.311.419	133.542.289	187.841.024	247.439.999
Resultados de ejercicios anteriores	-	254.987	94.974.844	302.814.627	659.088.326
Utilidades o pérdidas del ejercicio	254.987	94.719.856	207.839.783	356.273.699	546.755.094
TOTAL PATRIMONIO	614.797.405	1.393.870.000	2.360.156.724	3.552.952.502	5.017.884.762
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	620.521.482	1.400.105.503	2.366.978.244	3.560.427.320	5.026.110.722

5.

Conclusiones

Se identificó la mejor solución al problema de crédito para la creación de empresas de los Eanistas planteando como solución el empleo de un modelo de economía solidaria (la cooperativa) basado en el aporte y unión de los Eanistas para poner en marcha sus proyectos empresariales. Una solución soportada en sus necesidades y a la medida de sus capacidades económicas permitiendo así mayor acceso a mecanismos que en el sistema financiero convencional han sido hasta el momento limitante a la hora de hacer empresa.

Este plan de Negocios sugiere la constitución de una cooperativa de aporte y crédito, con base a su viabilidad Legal puesto que este se desarrollo en torno al marco de referencia de la legislación de Economía Solidaria Ley 79 de 1988 y ley 454 de 1998, y su viabilidad financiera la cual esta soportada en la proyección de los estados financieros donde se muestra el crecimiento sostenido de la misma.

La viabilidad de la Cooperativa como propuesta de solución a las necesidades financieras de los emprendedores de la Universidad está soportada de acuerdo a lo planteado en este Plan de Negocios en los siguientes aspectos:

- ♦ Existe una percepción favorable de la propuesta por parte del público objetivo (Comunidad Estudiantil), reflejada en los resultados del estudio de mercado. Sin embargo es necesario contar con un número significativo de asociados sin el cual sería imposible desarrollar el modelo cooperativo.
- ♦ Otro aspecto altamente relevante para el éxito de esta propuesta, es el respaldo institucional (por parte de la EAN) a la misma, es decir el contar con el apoyo decidido de las altas directivas de

la institución, no solo con aportes financieros sino con respaldo político.

- ♦ Como en toda organización empresarial, el equipo humano que respalde y desarrolle esta iniciativa es una variable de gran importancia, es por ello que se hace necesario contar con personal idóneo y competitivo tanto en lo relacionado con el modelo solidario como en la gestión comercial y financiera; solo en estas condiciones se podrá lograr el crecimiento y consolidación de esta propuesta.
- ♦ Aunque en el presente Plan de Negocios se maneja el tema de las inversiones de una manera conservadora, se debería contemplar el desarrollo de un portafolio de inversión un poco más arriesgado, el cual permitiría contar con beneficios financieros muchos mayores y por lo tanto mayores posibilidades de crédito para sus asociados.
- ♦ Finalmente es destacable que de realizarse este proyecto se constituiría en una iniciativa pionera en lo concerniente al desarrollo empresarial del país, así como en la formación empresarial a nivel universitario.
- ♦ Se recomienda que después del 3 año por sus aportes y por la madurez cooperativa adquirida, se evalúe la posibilidad de convertir la cooperativa de aporte y crédito Ean (CREAN), por una cooperativa Multiactiva con sección de ahorro y crédito, esto para poder prestar muchos más servicios, diversificar su portafolio de aporte y crédito y poder beneficiar a muchos mas emprendedores Colombianos.



Bibliografía

Kantis, H., P. Angelelli y V. Moori Koenig. 2004. Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional.

Lora Eduardo y Rafael Vesga(1992) Las cooperativas de ahorro y crédito en Colombia:intermediación financiera para sectores populares, fedesarrollo.

Benavente, J.M. 2004. El proceso emprendedor en Chile. BID y Fundes International.

Ley 79 de 1988 (por la cual se actualiza la legislación Cooperativa de Colombia.

ley 454 de 1988 (por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria en Colombia).

Decreto numero 4400 de 2004(Régimen tributario especial y se dictan otras disposiciones)

Varela Rodrigo(2001)Innovación Empresarial :Arte y Ciencia en la creación de Empresas.

Super Intendencia de Economía Solidaria(entrevista a funcionario de Servicio al ciudadano)

Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria (Entrevista a funcionario de servicio de información al ciudadano).

Plan de Negocios

Fondo de Inversión para el

Emprendimiento

www.dansocial.gov.co (Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria)

www.supersolidaria.gov.co (Superintendencia de Economía Solidaria)

www.ascoop.coop (Asociación Colombiana de Cooperativas).

www.aciamericas.coop (Alianza Cooperativa Internacional).

www.portalcooperativo.coop(Confederación de Cooperativas de Colombia).

www.superfinanciera.gov.co (Superintendencia Financiera de Colombia).



Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

Visión

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C.
Teléfono: 5936464 Ext. 1469 - 1455
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América