

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que los autores han autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

**Plan de negocio para la creación de una cooperativa de microfinanzas para empresas y
emprendedores de Aguachica Cesar**

Mónica Victoria Chiquillo y Carlos Pedrozo Acevedo

Trabajo presentado para optar el título de Magister en Administración

Director

Mg. Jorge Osorio

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Maestría en Administración

Facultad de Administración de Empresas

2020

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios, a nuestros padres y a nuestras hijas; Victoria Pio, Charlotte Antonella y Sarah Montserrat, por ser parte importante en nuestras decisiones y la inspiración para ser cada día mejores como padres. Para enseñar desde el ejemplo con la constancia y la disciplina a lograr todos los objetivos propuestos: hoy especialmente por su apoyo para poder alcanzar nuestro grado de magister, consiguiendo un logro más a nivel personal y profesional.

A nuestro trabajo que nos ha brindado las facilidades para poder seguir creciendo en este proceso.

A todas y cada una de las personas que siempre han estado pendientes de la formación y superación, a quienes debemos su esfuerzo y paciencia para con esta etapa de nuestras vidas.

Mónica Victoria Chiquillo

Carlos Pedrozo Acevedo

Agradecimientos

Agradecemos a todas y cada una de las personas que hicieron posible la realización de este proyecto, a la disponibilidad para que este proyecto se realizara, así mismo a la Universidad Santo Tomas de Bucaramanga por su orientación y guía en este camino académico.

Agradezco a nuestro director Mg. Jorge Osorio, por su dedicación, soporte y enseñanzas.

Tabla de Contenido

Introducción	14
1. Plan de negocio para la creación de una cooperativa de microfinanzas para empresas y emprendedores de Aguachica Cesar.	15
1.1. Planteamiento del Problema	15
1.1. Objetivos.....	21
1.1.1. Objetivo General	21
1.1.2. Objetivos específicos.	21
1.2. Alcance	22
2. Marco Referencial	23
2.1. Antecedentes.....	23
2.2. Marco Teórico.....	26
2.2.1. Plan de negocios.....	26
2.2.2. Estrategia de competitividad de Michael Porter	27
2.2.3. Análisis POAM y PESTEL.....	30
2.2.4. Aplicación del modelo CANVAS.....	34
2.2.5. Modelo de sistema de Cooperativismo.	35
3. Metodología del proyecto.....	37
3.1. Tipo de investigación.....	37
3.2. Diseño de la investigación.....	37
3.3. Método de investigación.....	38
3.4. Técnicas de recolección de información.....	38
3.5. Población y muestra.....	38
3.5.1. Microempresarios.....	38
3.5.2. Mujeres.....	39
3.6. Modelo de plan de negocios a seguir.....	40
3.6.1. Formulación	40
3.6.2. Preparación.....	42
3.6.3. Evaluación.....	43
4. Resultados.....	45
4.1. Nombre de la Empresa.....	45
4.2. Modelo de negocio.....	45
4.2.1. Visión.	45
4.3. Modelo Canvas	46
5. Descripción del Servicio.....	48
5.1. Portafolio de Servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica	49
5.1.1. Líneas de Crédito Para Microempresas	49
5.1.1.1 Línea de Microcrédito.	50
5.1.1.2 Línea de Crédito Libre Inversión.	51
5.1.1.3 Línea de Crédito Mypime.....	53
5.1.2. Líneas de Crédito Para Mujeres Cabeza de Hogar	55
5.1.2.1 Línea de Crédito (Credifácil o Crediya).....	55
5.1.2.2 Línea de Crédito Libre Inversión.	56
5.1.2.3 Línea de Crédito Emprendimiento.	58
6. Estudio Comercial	61
6.1. Análisis de la Demanda	61

6.1.1	Cálculo de la Demanda	61
6.1.2	Tamaño de la Muestra Microempresas	61
6.1.3	Tamaño de la Muestra Mujeres Cabeza de Hogar	63
6.1.4	Análisis de la Encuesta Realizada a Microempresarios del Municipio de Aguachica. ...	64
6.1.5	Análisis de la encuesta Realizada a Mujeres Cabeza de Hogar del Municipio de Aguachica.....	80
6.1.6	Perfil del Consumidor	95
6.1.7	Análisis del Cálculo de la Demanda	98
6.1.8	Análisis del cálculo de la proyección de Ventas	100
6.1.8.1	Proyección de Ventas Microempresas.....	100
6.1.8.2	Proyección de Ventas Mujeres Cabeza de Hogar.....	102
6.2	Análisis de la Oferta	104
6.2.1	Análisis de los competidores.....	104
6.2.1.1	Bancamía:	106
6.2.1.2	Banco Mundo Mujer:	106
6.2.1.3	Financiera Comultrasan.....	107
6.2.1.4	Financiera Coagrosur.....	108
6.2.1.5	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	109
6.2.1.6	Poder de negociación de los proveedores.....	110
6.2.1.7	Poder de negociación de los clientes	110
6.2.1.8	Productos sustitutos.....	111
6.2.2	Propuesta de Valor	112
6.2.2.1	Relevancia	112
6.2.2.2	Segmentación	113
6.2.2.3	Valor	114
6.2.2.4	Diferenciación	114
6.2.3	Análisis y Fijación de Precio del Servicio	115
6.2.4	Análisis Proyección de Ingresos	117
6.2.5	Canales de Venta y Distribución.....	120
6.2.5.1	Canal de Distribución Multicanal.....	120
6.2.5.2	Estrategia de Distribución	121
6.2.5.3	Estrategia de Promoción.....	121
6.2.5.4	Publicidad.....	122
6.2.5.5	Logo Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica.....	124
7.	Estudio Técnico	124
7.1	Sistema de Servucción	125
7.1.1	El Cliente.....	126
7.1.2	Otros Clientes.....	126
7.1.3	Personal de servicio.	126
7.1.4	El Servicio.....	127
7.1.5	Ambiente Físico	127
7.1.5.1	Distribución de Área física.....	130
7.1.6	Sistema de Organización Interna	131
7.1.7	Sistema de servucción de la Cooperativa Coonfiarte Aguachica	132
7.1.8	Diseño Solicitud del Servicio de Ahorro de la Cooperativa Coonfiarte Aguachica	132
7.1.9	Diseño Solicitud del Servicio de Crédito de la Cooperativa Coonfiarte Aguachica	133
7.2	Necesidades de Personal.....	133

7.3	Estructura Organizacional.....	135
7.3.1	Tipo de Organigrama	136
7.3.2	Razones por las Cuales fue Seleccionada la Estructura Organizacional	136
7.4	Diseño de Cargos	137
7.4.1	Gerente General	138
7.4.2	Especialista en Evaluación de Proyectos	139
7.4.3	Asesor de Ahorro y Crédito	140
7.4.4	Cajero	141
7.4.5	Vigilante.....	142
7.5	Costos y Gastos del Proyecto.....	143
7.5.1	Estructura de Costos Detallada	145
8.	Estudio Legal.....	148
9.	Estudio Económico.....	150
9.1	Inversión inicial	150
9.2	Reinversiones.....	151
9.3	Depreciación y Amortizaciones.....	152
9.4	Capital de Trabajo.....	154
9.5	Financiación del Proyecto.....	166
9.5.1	Estructura de Financiación.....	168
9.5.1.1	Aporte de los Socios.....	168
9.5.1.2	Préstamo Bancario.....	168
9.6	Costo de Capital.....	170
9.7	Flujo de Caja del Proyecto.....	171
9.8	Flujo de Caja del Inversionista	174
10.	Evaluación del proyecto	176
10.1	Análisis Financiero	176
10.2	Análisis de Sensibilización	177
10.2.1	Simulación de Montecarlo	178
11.	Conclusiones	180
	Referencias bibliográficas	183
	Apéndices	187
	Apéndice A. Encuesta para el Segmento de Microempresarios.....	187
	Apéndice B. Encuesta para el Segmento de Mujeres Cabeza de Hogar	191

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Entidades Microfinancieras – Municipio de Aguachica – Cesar</i>	17
Tabla 2. <i>Entidades de Microfinanzas por países y usuarios foco</i>	24
Tabla 3. <i>Principales entidades microfinanzas por país</i>	25
Tabla 4. <i>Matriz análisis POAM</i>	31
Tabla 5. <i>Modelo Canvas</i>	47
Tabla 6. <i>Ficha técnica de la encuesta para microempresarios</i>	62
Tabla 7. <i>Ficha técnica de la encuesta para mujeres cabeza de hogar</i>	64
Tabla 8. <i>Pregunta 1.</i>	65
Tabla 9. <i>Pregunta 2.</i>	66
Tabla 10. <i>Pregunta 3.</i>	67
Tabla 11. <i>Pregunta 4.</i>	69
Tabla 12. <i>Pregunta 5.</i>	70
Tabla 13. <i>Pregunta 8.</i>	71
Tabla 14. <i>Pregunta 9.</i>	72
Tabla 15. <i>Pregunta 10.</i>	73
Tabla 16. <i>Pregunta 11.</i>	74
Tabla 17. <i>Pregunta 12.</i>	75
Tabla 18. <i>Pregunta 12.</i>	77
Tabla 19. <i>Pregunta 12.</i>	78
Tabla 20. <i>Pregunta 15.</i>	79
Tabla 21. <i>Pregunta 16.</i>	80
Tabla 22. <i>Pregunta 1.</i>	82
Tabla 23. <i>Pregunta 5.</i>	83
Tabla 24. <i>Pregunta 6.</i>	84
Tabla 25. <i>Pregunta 7.</i>	85
Tabla 26. <i>Pregunta 8.</i>	86
Tabla 27. <i>Pregunta 10.</i>	87
Tabla 28. <i>Pregunta 11.</i>	88
Tabla 29. <i>Pregunta 12.</i>	89
Tabla 30. <i>Pregunta 13.</i>	90
Tabla 31. <i>Pregunta 14.</i>	92
Tabla 32. <i>Pregunta 13.</i>	93
Tabla 33. <i>Pregunta 13.</i>	94
Tabla 34. <i>Pregunta 17.</i>	95
Tabla 35. <i>Pregunta 18.</i>	96
Tabla 36. <i>Descripción del análisis de la demanda teniendo en cuenta los dos segmentos principales de la cooperativa de ahorro y crédito.</i>	100

Tabla 37. <i>Proyección de ventas</i>	102
Tabla 38. <i>Proyección ventas</i>	104
Tabla. 39. <i>Principales empresas y competencia en Aguachica.</i>	107
Tabla 40. <i>Características de Crédito Bancamía</i>	108
Tabla 41. <i>Características de Crédito Banco Mundo Mujer</i>	109
Tabla 42. <i>Características de Crédito Coomultrasan</i>	109
Tabla 43. <i>Características de Crédito Coagrosur</i>	110
Tabla 44. <i>Fijación de Precios de los Servicios de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica.</i>	118
Tabla 45. <i>Ingresos servicio libre inversión para microempresas</i>	119
Tabla 46. <i>Proyección de ingresos</i>	120
Tabla 47. <i>Proyección de ingresos ciclo de proyecto</i>	121
Tabla. 48. <i>Descripción de los cargos y nomina fija de la Cooperativa Coonfiarte Aguachica.</i>	136
Tabla 49. <i>Diseño de Cargos Cooperativa Coonfiarte Aguachica. Gerente General.</i>	140
Tabla 50. <i>Diseño de Cargos Cooperativa Coonfiarte Aguachica. Especialista en Evaluación de Proyectos.</i>	141
Tabla 51. <i>Diseño de Cargos Cooperativa Coonfiarte Aguachica. Asesor de Ahorro y Crédito.</i>	142
Tabla 52. <i>Diseño de Cargos Cooperativa Coonfiarte Aguachica. Cajero.</i>	143
Tabla 53. <i>Diseño de Cargos Cooperativa Coonfiarte Aguachica. Vigilante.</i>	144
Tabla 54. <i>Estructura de costos</i>	145
Tabla 55. <i>Reconocimiento de la Personería Jurídica</i>	151
Tabla 56. <i>Inversión inicial</i>	152
Tabla 57. <i>Inversión en intangibles</i>	153
Tabla 58. <i>Reinversiones</i>	154
Tabla 59. <i>Depreciación y amortización</i>	153
Tabla 60. <i>Capital de trabajo</i>	157
Tabla 61. <i>Déficit</i>	169
Tabla 62. <i>Inversión KT</i>	169
Tabla 63. <i>Estructura financiación</i>	171
Tabla 64. <i>Pago préstamo bancario</i>	173
Tabla 65. <i>Flujo de caja del proyecto</i>	176
Tabla 66. <i>Flujo de caja del inversionista</i>	178
Tabla 67. <i>Variables críticas</i>	182

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Establecimientos comerciales por actividad económica.	16
<i>Figura 2.</i> Determinantes ventaja competitiva	28
<i>Figura 3.</i> Modelo técnica CANVAS.	35
<i>Figura 4.</i> Descripción del número de empleados en Microempresas del Municipio de Aguachica	66
<i>Figura 5.</i> Descripción del rango de ingresos de las microempresas de Aguachica.	67
<i>Figura 6.</i> Descripción del tiempo de operación de las microempresas de Aguachica	68
<i>Figura 7.</i> Descripción de las Microempresas interesadas en adquirir servicios a través de cooperativas de ahorro y crédito.	69
<i>Figura 8.</i> Descripción de microempresas que prefieren otras entidades para acceder a servicios financieros	70
<i>Figura 9.</i> Descripción de las preferencias de la Microempresas por diferentes líneas de crédito	71
<i>Figura 10.</i> Descripción del Monto de Dinero Dispuesto a Tomar por las Microempresas en la línea de Crédito Microcrédito.	72
<i>Figura 11.</i> Descripción del Monto de Dinero Dispuesto a Tomar por las Microempresas en la línea de Crédito Libre Inversión.	73
<i>Figura 12.</i> Descripción del Monto de Dinero Dispuesto a Tomar por las Microempresas en la línea de Crédito Mypime.	74
<i>Figura 13.</i> Descripción del plazo en meses en que las microempresas están dispuestas a pagar la totalidad del Crédito Microcrédito.	76
<i>Figura 14.</i> Descripción del plazo en meses en que las microempresas están dispuestas a pagar la totalidad del Crédito Libre Inversión.	77
<i>Figura 15.</i> Descripción del plazo en meses en que las microempresas están dispuestas a pagar la totalidad del Crédito Mypime	78
<i>Figura 16.</i> Descripción de la Cantidad de Dinero que están dispuestas ahorrar las Microempresas de Aguachica.	79
<i>Figura 17.</i> Descripción de las Decisiones que Tomarían las Microempresas al Terminar el Crédito con Cooperativas de Ahorro y Crédito.	80
<i>Figura 18.</i> Descripción de las Mujeres del Municipio de Aguachica	82
<i>Figura 19.</i> Descripción del número de hijos de las mujeres del Municipio de Aguachica	83
<i>Figura 20.</i> Descripción de la Cantidad de Mujeres Cabeza de Hogar	84
<i>Figura 21.</i> Descripción de las Mujeres Cabeza de Hogar al momento de escoger una entidad	85
<i>Figura 22.</i> Distribución entre las mujeres que conocen y desconocen los beneficios de pertenecer a una cooperativa de ahorro y crédito.	86
<i>Figura 23.</i> Descripción de las líneas de crédito ofrecidas por una cooperativa a las mujeres de Aguachica.	87
<i>Figura 24.</i> Descripción del Monto de Dinero Dispuesto a Tomar por las Mujeres en la línea de Crédito Crediya	88

<i>Figura 25.</i> Descripción del Monto de Dinero Dispuesto a Tomar por las Mujeres en la línea de Crédito Libre Inversión.	89
<i>Figura 26.</i> Descripción del Monto de Dinero Dispuesto a Tomar por las Mujeres en la línea de Crédito Emprendimiento.	90
<i>Figura 27.</i> Descripción del plazo en meses en que las mujeres están dispuestas a pagar la totalidad del Crédito Crediya.	92
<i>Figura 28.</i> Descripción del plazo en meses en que las mujeres están dispuestas a pagar la totalidad del Crédito Libre Inversión.	93
<i>Figura 29.</i> Descripción del plazo en meses en que las mujeres están dispuestas a pagar la totalidad del Crédito Emprendimiento.	94
<i>Figura 30.</i> Descripción de la Cantidad de Dinero que están dispuestas ahorrar las mujeres de Aguachica.	95
<i>Figura 31.</i> Descripción de las Decisiones que Tomarían las mujeres del Municipio de Aguachica al Terminar el Crédito con Cooperativas de Ahorro y Crédito.	96
<i>Figura 32.</i> Descripción de la participación del mercado crédito de libre inversión.	102
<i>Figura 33.</i> Descripción de la participación del mercado con crédito credi ya ofrecidos a las mujeres Cabeza de hogar	105
<i>Figura 34.</i> Logo cooperativa Coonfiarte	126
<i>Figura 35.</i> Modelos para Muebles y accesorios oficinas administrativas.	130
<i>Figura 36.</i> Modelos para Muebles y accesorios oficina sala juntas	131
<i>Figura 37.</i> Modelos para Muebles y accesorios oficina dirección general.	131
<i>Figura 38.</i> Descripción del área física de la Cooperativa Coonfiarte Aguachica.	132
<i>Figura 39.</i> Descripción del sistema de servucción de la Cooperativa Coonfiarte Aguachica.	134
<i>Figura 40.</i> Descripción del funcionamiento del servicio de ahorro de la Cooperativa Coonfiarte Aguachica.	134
<i>Figura 41.</i> Descripción del funcionamiento del servicio de crédito de la Cooperativa Coonfiarte Aguachica.	135
<i>Figura 42.</i> Descripción Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte	138
<i>Figura 43.</i> Fases cosntitución cooperativas de ahorro	150
<i>Figura 44.</i> Descripción Déficit mes/Déficit acumulado cooperativa de ahorro y crédito.	170
<i>Figura 45.</i> Descripción de la Rentabilidad de Capital Propio Histórico Últimos 3 Años en Intervalos de 6 Meses y los factores que inciden sobre la rentabilidad del Capital Propio	175
<i>Figura 46.</i> Simulación Montecarlo	183

Resumen

Las instituciones cooperativas constituyen riqueza colectiva inalienable que crea prosperidad local sostenible. Permiten que todas las personas, incluidos los más pobres, se hagan cargo de su desarrollo y se vuelvan autosuficientes. Sus buenas prácticas y sus raíces en la comunidad son una protección contra excesos, riesgos y prácticas demasiado agresivas. Su dependencia de los ahorros y el capital de sus miembros como fuentes de financiamiento les otorga una independencia que los hace más resistentes a las conmociones externas y es una garantía de estabilidad en el panorama financiero global.

Participan en la creación de empleos de calidad (directa e indirectamente) y son una importante fuerza motriz para el crecimiento económico. Como están orientados a las necesidades de sus miembros y clientes, fomentan la innovación y el desarrollo sostenible. En la presente investigación se procuró definir la factibilidad para la creación de una cooperativa de microfinanzas en el Municipio de Aguachica-Cesar, a través del desarrollo de los componentes del plan de negocios, en una primera parte se presentó el estudio de mercados, seguido del modelo de negocio propuesto, en una tercera parte el análisis técnico que justifica la creación de una cooperativa microfinanciera, adicional a ello en una cuarta parte se presente el factor diferenciador y de innovación de la propuesta del presente documento, seguido de un análisis financiero que permita la evidencia de la factibilidad de la investigación, complementándolo con el marco jurídico que se requiere para crear la entidad microfinanciera.

Palabras clave: Alta gerencia, Análisis financiero, Cooperativa, Microfinanzas.

Abstract

Cooperative institutions constitute inalienable collective wealth that creates sustainable local prosperity. They allow all people, including the poorest, to take charge of their development and become self-sufficient. Their good practices and their roots in the community are a protection against excesses, risks and overly aggressive practices. Their dependence on their members' savings and capital as sources of financing gives them an independence that makes them more resistant to external shocks and is a guarantee of stability in the global financial landscape.

They participate in the creation of quality jobs (directly and indirectly) and are an important driving force for economic growth. As they are oriented to the needs of its members and customers, they promote innovation and sustainable development. In the present investigation it was tried to define the feasibility for the creation of a microfinance cooperative in the Municipality of Aguachica-Cesar, through the development of the components of the business plan, in a first part the market study was presented, followed by proposed business model, in a third part the technical analysis that justifies the creation of a microfinance cooperative, in addition to that in a quarter the differentiating and innovation factor of the proposal in this document is presented, followed by a financial analysis that allows the evidence of the feasibility of the investigation, complementing it with the legal framework that is required to create the microfinance entity.

Keywords: Senior management, Financial analysis, Cooperative, Microfinance.

Introducción

Las cooperativas financieras hacen una contribución esencial al desarrollo social y a las mejores condiciones de vida en las comunidades. También ejercen un poder económico significativo en la economía globalizada, en particular como empleadores.

Al igual que todas las empresas del sector privado, las cooperativas financieras recurren constantemente a su capacidad de innovación para enfrentar los desafíos que enfrentan. Sin embargo, al hacer esto, a veces se encuentran operando fuera de los límites establecidos por las definiciones y sistemas actuales. Estas divergencias requieren apertura y esfuerzos especiales, tanto de las cooperativas como de los legisladores. En el sector de las microfinanzas, las cooperativas alcanzan significativamente más individuos y familias que otras instituciones financieras, convirtiéndolas en los actores que son realmente responsables de mejorar el acceso a servicios financieros para todos y, por ende, aumentar el crecimiento económico local y reducir la pobreza.

La importancia y la naturaleza específica de las cooperativas deben ser reconocidas para que puedan asumir plenamente su papel en la redefinición del sector financiero global, por lo tanto, su funcionalidad está directamente relacionada con el desarrollo económico de las regiones donde funcionan.

El presente plan de negocios pretende definir la factibilidad para la creación de una cooperativa de microfinanzas en el Municipio de Aguachica-Cesar, a través del desarrollo de los componentes del plan de negocios, en una primera parte se presentó el estudio de mercados, seguido del modelo de negocio propuesto, en una tercera parte el análisis técnico que justifica la creación de una cooperativa microfinanciera, adicional a ello en una cuarta parte se presente el factor diferenciador y de innovación de la propuesta del presente documento, seguido de un análisis financiero que permita la evidencia de la factibilidad de la investigación, complementándolo con el marco jurídico que se requiere para crear la entidad microfinanciera

1. Plan de negocio para la creación de una cooperativa de microfinanzas para empresas y emprendedores de Aguachica Cesar

1.1. Planteamiento del Problema

Históricamente, la estructura económica del municipio de Aguachica se basó en la producción de algodón, sin embargo, “a comienzos del siglo XX con la migración de extranjeros, particularmente de árabes, palestinos y sirios se da la explotación de la tagua, ganadería y agricultura y otros sectores económicos comenzaron a crecer” (Aguilera, 2004, p: 6), para el periodo de 1920 se inicia la explotación de petróleo, posteriormente en la década de los sesenta surge la economía agropecuaria con plantaciones de algodón, sorgo, arroz, ajonjolí y es este sector el que ha logrado permanecer a través del tiempo junto con la agroindustria, el comercio, el transporte, la operación de servicios comerciales, financieros, de salud y de apoyo técnico (Aguilera, 2004, p: 6). Sobresale en este municipio, su ubicación geográfica estratégica donde se integran diferentes sectores productivos y actividades económicas regionales como por ejemplo de los departamentos de Norte de Santander, Santander, Sur de Bolívar y Centro del Cesar.

Asimismo, es importante destacar, La población del municipio de Aguachica ha crecido considerablemente de acuerdo al DANE (2018) “se registran 109.621 habitantes”, debido a migraciones y a la oportunidad que genera por su ubicación geográfica que resulta atractiva para el desarrollo de nuevos negocios; actualmente la Cámara de Comercio de Aguachica (2019) “registra 13.032 empresas matriculadas con actividad económica vigente en la ciudad”(pp:12-13), las cuales se clasifican de la siguiente manera:

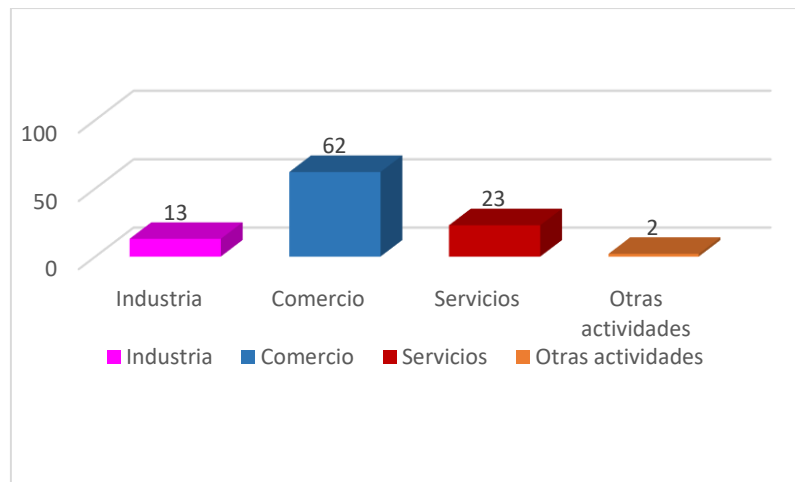


Figura 2. Establecimientos comerciales por actividad económica.

Adaptado de Cámara de Comercio Aguachica (2019).

Según exponen los datos aportados, en el municipio de Aguachica el 7% de las empresas establecidas en el municipio se dedican a la actividad de la industria, el mayor porcentaje del 56,3 % tiene como actividad principal el comercio, seguido por la prestación de servicios que asciende a un 35,6% y por último un 1,1% de las empresas tienen alguna otra actividad económica.

De esto se infiere, que la gran mayoría de las empresas de Aguachica, cuentan con un promedio de 10 empleados, sólo un porcentaje del 2,3% tienen más de 10 empleados dentro de sus nóminas, lo que hace que se clasifiquen como pequeñas empresas, o en muchos casos son empresas unipersonales o familiares.

Para el municipio, estas pequeñas y medianas empresas (Pymes) representan la proyección del crecimiento económico de Aguachica, dado que son estas las llamadas a dinamizar el comercio y resaltar como generadores de Desarrollo para todo el departamento.

Por esta razón se hace necesario encontrar mecanismos que ayuden a fortalecer estas empresas, en aras de crear sostenibilidad financiera y permita canalizar los esfuerzos para que sean

competitivas, así como para que logren afianzarse como empresas con proyección a nivel local, regional y nacional. Con base en las proyecciones anteriores, la presente propuesta se sustenta bajo los informes de permanencia comercial de las empresas inscritos, es así que la Cámara de Comercio de Aguachica (2017) en su “Informe de estudios económicos”. Advierte que “existen Pymes que cancelan sus inscripciones y no sustentan sus actividades en el tiempo, debido al poco acompañamiento en la parte financiera, que permita la continuidad de buenos negocios y logren la permanencia en el mercado local y el reconocimiento a nivel departamental” (pp-40-41).

En la actualidad, la ciudad de Aguachica cuenta con diversas organizaciones financieras dedicadas al asesoramiento financiero y los microcréditos, las más relevantes a nivel local se describen a continuación.

Tabla 1. *Entidades Microfinancieras – Municipio de Aguachica – Cesar*

Principales entidades microfinancieras en el municipio

Nombre	Observación
<i>Financiera Comultrasan.</i>	Cooperativa, especializada en el ahorro y crédito, de derecho privado y sin ánimo de lucro,
<i>BancaMia.</i>	Conocida filial Fundación BBVA su enfoque principal es en microfinanzas.
<i>Banco Mundo Mujer.</i>	Banco de microcrédito y del ahorro, atendiendo a las comunidades estrato uno, dos y tres de Colombia.
<i>Financiera Coagrosur.</i>	Entidad de ahorro y crédito en diferentes modalidades enfocada hacia el sector agrícola.

Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2019).

En los últimos 5 años se ha evidenciado un crecimiento de la economía de la región. Así como del cooperativismo en Colombia; y de las entidades que prestan servicios financieros de microcrédito en el municipio, justificando una necesidad latente de la población por cubrir requerimientos de financiamientos para inversión y generación de nuevos negocios. Como resultado del crecimiento de la economía de la región y del crecimiento del cooperativismo en Colombia dos de las 4 entidades financieras dedicadas al microcrédito en el municipio están constituidas bajo esta figura.

Según un documento de la CEPAL (2009) referido a “microfinanzas dentro del contexto del sistema financiero colombiano”, las entidades que “realizan microcréditos en Colombia no poseen dentro de sus beneficios productos orientados al ahorro, debido a la tipificación normativa hacia las instituciones micro financieras” (p:23), así mismo, se encuentran que “las cajas de compensación familiar, las cuales fueron autorizadas para realizar ahorros de montos pequeños bajo la figura de ahorro programado a futuro para aplicar a programas de vivienda de interés social” (CEPAL, 2009, p:34). En general, la idea de estas estrategias es aumentar el servicio bancario ya que su registro es bajo en cuanto al acceso de crédito formal para los microempresarios. En la misma estrategia gubernamental se otorgan incentivos especiales para apertura y cuentas de ahorro de bajo monto como exoneración del 4 por mil en montos de \$16.000.000, eliminación de la cuota de manejo (CEPAL, 2009, p:35).

En Colombia, el sector cooperativo financiero, conformado por entidades financieras de este orden y las cooperativas de ahorro y crédito, comienza a diferenciar el campo de micro finanzas de sus actividades tradicionales de captación y colocación de recursos en estratos de bajos ingresos, con una oferta de microcrédito dirigida a microempresarios, que sigue los lineamientos establecidos por las ONGs, que lideraron el desarrollo del microcrédito en Colombia, tales como las fundaciones relacionadas con la Organización Banco de la Mujer (Serrano Rodriguez, 2009).

A partir de la Ley 590 de 2000, en su artículo 39, el microcrédito está constituido por:

Las operaciones activas de crédito para la financiación de microempresas, dentro del cual el monto máximo por operación de préstamo el cual es de veinticinco (25) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), equivalentes en el 2019 a \$ 20.702.900, sin que el saldo de endeudamiento del deudor exceda de ciento veinte SMMLV, al momento de la aprobación de la respectiva operación activa de crédito.

Sin embargo, según el documento CONPES 3424 de 2006 elaborado por el Departamento Nacional de Planeación, señala que:

Las microfinanzas no se han desarrollado en el país de manera eficiente ni suficiente. Los productos de ahorro, crédito, transferencias y seguros disponibles en el sector financiero formal colombiano no se acomodan a las características y necesidades de la población de escasos recursos. A su vez, los incentivos del sector privado hacia la provisión de esos servicios siguen siendo incipientes.

El documento contempla también, que las altas tasas de interés y las comisiones administrativas convenidas se convierten en una barrera entre los microempresarios y las instituciones que prestan este tipo de servicios (Colombia, 2008).

Todos estos factores mencionados anteriormente conllevan a resaltar la importancia estratégica de Aguachica Cesar, que se consolida como:

Una ciudad con más de 100 mil habitantes, ubicada estratégicamente al sur del departamento, que colinda con los Santanderes, con el sur del bolívar y sirve de entrada a la costa atlántica, que cuenta con economía propia, orientada principalmente en los sectores del comercio, sector servicios, sector productivo y a otras actividades (Alcaldía Aguachica, 2016, pp: 32-35).

Sumado a esto, desde hace 5 años resurge una expansión en su economía debido a la llegada de megaproyectos de orden nacional (Construcción de la Ruta del Sol, Aeropuerto Hacaritama, Puertos Multimodales en Gamarra, Reactivación de la vía férrea, etc.).

En consecuencia, se ha fomentado la formalización de microempresas en Aguachica-Cesar, que ha tenido un incremento de acuerdo con la Cámara de Comercio (2019) “del 17% en los últimos años”. Sin embargo y pese a los factores positivos descritos anteriormente, los Microempresarios y emprendedores locales no encuentran en el sector de la banca tradicional solución a sus necesidades de apalancamiento financiero, lo que genera que este sector económico se centre en buscar otras fuentes financieras no formales, en las cuales tienen que pagar tasas de interés muy altas a las del mercado financiero formal, inclusive a la Tasa de Usura, este pago oneroso de intereses excesivos aumenta: el riesgo de incumplimiento en los pagos y la probabilidad de la deserción de la actividad económica para los Microempresarios y en la finalización de los emprendimientos. (DANE, 2.005).

La falta de formación financiera, las pocas oportunidades en la banca tradicional y la no existencia de entidades de Microfinanzas que hagan un acompañamiento real a los Microempresarios y Emprendedores de Aguachica – Cesar, enmarca una necesidad en el mercado financiero del Municipio, de una entidad orientada a las Microfinanzas; que tenga como prioridad la “provisión de servicios financieros, a personas en situación de pobreza o clientes de bajos ingresos que quieran emprender un negocio o microempresarios cuyo acceso a los sistemas bancarios tradicionales es limitado o inexistente en virtud de su condición socioeconómica (Rodrigues, 2010).

Con base en lo anterior, se requiere un modelo de negocio que oriente el microcrédito eficiente, el cual vaya dirigido a acortar brechas financieras que permitan a Microempresarios y Emprendedores tener negocios competitivos y sostenibles en el tiempo.

Según el punto de vista de Yunus (2006) “la manera correcta de generar mejores ingresos, sustentando las oportunidades en los diferentes mercados comerciales, es a través del apoyo financiera, ofreciendo acceso a quienes por su inexperiencia no han podido acceder”(parr:15), este caso concreto, reúne algunas PYMES, permitiéndoles tener créditos con bajas tasas de interés, con el acompañamiento y seguimiento económico para garantizar el cumplimiento, ampliación de cobertura y resultados positivos para las empresas, reduciendo de esta manera, la deserción en emprendimientos y las Pymes se desarrollen y se proyecten financieramente.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Determinar la factibilidad para la creación de una cooperativa de microfinanzas en el Municipio de Aguachica-Cesar.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Desarrollar estudio de mercado que permita identificar el mercado objetivo y permita generar estrategias de penetración del mercado de Microempresarios y Emprendedores de Aguachica-Cesar.
- Establecer un modelo de negocio atractivo que incentive a la utilización de servicios de microcréditos y que asegure el éxito de una cooperativa de microfinanzas para empresas y emprendedores de Aguachica-Cesar
- Elaborar el análisis técnico para establecer la capacidad requerida para la prestación de los servicios.

- Determinar el factor diferenciador y de innovación de la cooperativa de microfinanzas para empresas y emprendedores de Aguachica-Cesar.
- Elaborar el análisis administrativo de la empresa para definir la estructura organizacional y el perfil del personal.
- Realizar el análisis financiero para elaborar el presupuesto de inversión requerido para la prestación de los servicios y evaluar la viabilidad de la empresa.
- Establecer los requerimientos jurídicos y legales para la creación y formalización de una cooperativa de microfinanzas para empresas y emprendedores de Aguachica-Cesar.

1.3 Alcance

El trabajo de aplicación contiene el plan de negocio que permita evaluar la viabilidad y factibilidad de una empresa de prestación de servicios de Microfinanzas para el Municipio de Aguachica - Cesar. El documento está compuesto por:

- El plan de mercadeo resultado del análisis de mercado.
- La propuesta técnica del servicio resultado del análisis técnico.
- La propuesta financiera resultado del análisis financiero.
- El direccionamiento estratégico resultado del análisis administrativo.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

De acuerdo con Gutiérrez (2005) las microfinanzas “están centradas en la atención de servicios financieros a clientes o individuos marginados del sector, nacen como la solución a la población más pobre de poder acceder al mercado financiero y poder tener acceso a servicios de microcréditos” (p:27). Se considera como creador de este modelo a Muhammad Yunus fundador del Grameen Bank, institución pionera ha mediado de los años 70, periodo que prosperan formas de innovación enfocadas al microcrédito, resultado de la búsqueda de la introducción de los servicios de préstamo a los pobres y excluidos financieros (Gutiérrez, 2005).

Para Von Pischke (2002) sostiene que:

El microcrédito moderno, ha venido evolucionando desde mitad de los años setenta hasta llegar a su situación actual, se inició a partir de distintas organizaciones que ofrecían servicios de préstamo y en diferente rango, de ahorro, a personas que no estaban al margen del mercado financiero (pp:76-77).

Estas instituciones son las siguientes:

- Programas asociados con ACCION International y FINCA (Fundación para la Asistencia Comunitaria Internacional), dos organizaciones estadounidenses cuyo campo de actuación es Latinoamérica, donde sostienen una red de instituciones de microfinanzas. Se conoce como el primer programa de microcrédito de ACCION fue puesto en marcha en Recife (Brasil) en 1973.

- Las unidades rurales del Bank Rakyat de Indonesia (BRI), un modelo de excelencia en banca al por menor, totalmente financiado con ahorros, y uno de los pocos proveedores importantes de microcrédito que no depende de subsidios.
- El Grameen Bank de Bangladesh, presente en la actualidad en más de 50 países. Su metodología crediticia es grupal: los préstamos son individuales, pero un grupo de cinco personas asume la garantía solidaria de los mismos, de tal modo que, si un miembro no devuelve, el resto de miembros del grupo asume la deuda.
- El Programa de Apoyo Rural del Aga Khan en Pakistán, que ha alcanzado unas importantes ratios de participación en ahorros y préstamos a través de organizaciones de base con enfoque en el sector rural.

En este orden de ideas, es importante señalar que la evolución de las microfinanzas y los servicios que las instituciones que prestan este tipo de servicios ha logrado un impacto representativo a nivel mundial, de lo cual a continuación se exponen los principales resultados de la información de 2572 instituciones mundiales dedicadas a las microfinanzas:

Tabla 2. *Entidades de Microfinanzas por países y usuarios foco*

REGIÓN	PROGRAMAS	CLIENTES	CLIENTES MÁS POBRES	CLIENTES MÁS POBRES MUJERES
África	811	5.761.763	4.202.280	2.611.650
Asia	1377	59.632.098	36.304.269	29.423.010
América Latina y Caribe	246	1.942.055	976.396	589.405
Oriente Medio	23	83.047	37.600	12.282
Norteamérica	47	47.013	22.469	12.450
Europa	68	140.100	51.746	28.283
TOTAL		67.606.080	41.594.778	32.677.080

Nota: Recuperado de Daley-Harris, S. (2003): State of the Microcredit Summit Campaign Report 2003, Washington D.C.: Microcredit Summit Campaign

Tal como se muestra en la tabla 1, los clientes de las instituciones que se dedican a prestar servicios de microfinanzas en su mayoría son la población más pobre y con pocas probabilidades de acceder a servicios financieros, respetando la filosofía inicial de Muhammad Yunus el 78,5% de esos clientes son mujeres, además como se muestra en la Tabla anterior cerca de 70 millones de personas están usando programas en instituciones financieras que tienen que ver con las microfinanzas.

En Latinoamérica el crecimiento de las instituciones bancarias y no bancarias que se dedican al préstamo de servicios financieros de microfinanzas ha tenido un aumento significativo a lo largo de los últimos años, dado que el modelo de negocio de estas entidades ha sido todo un éxito en términos de usuarios e impacto en las economías locales a continuación se muestra la relación de las instituciones por país y el capital que tienen colocado en este tipo de productos:

Tabla 3. *Principales entidades microfinanzas por país*

Institución	País	Cartera (US\$000)	Total	Cartera Micro (US\$000)	Cliente No.	Crédito Promedio US\$
Banco de Nordeste (Crediamigo)	Brasil	40.210		40.210	162.868	247
Banco Solidario *	Ecuador	177.266		85.085	135.855	1.306
Banco del Trabajo *	Perú	276.266		115.885	82.571	872
Banco caja Social *	Colombia	484.913		228.499	79.970	2.783
Banco Estado Microempresa *	Chile	212.438		111.737	65.210	1.205
Tabla 3. (Continuación).						
Banco de Crédito *	Perú	2.950.065		169.833	54.495	3.116
Visión S.A. de Finanzas *	Paraguay	31.601		12.646	53.909	871
Banco Santander Banefe *	Chile	85.542		85.542	51.534	1.849
Banco del Desarrollo *	Chile	39.298		39.298	50.273	879
Credife /Banco Pichincha *	Ecuador	45.051		45.051	34.477	1.307

Nota: Marulanda, B., & Otero, M. (2006). Perfil de las microfinanzas en Latinoamérica de 10 años:

visión y características. EEUU: Konrad Adenauer Stiftung.

Tal como se evidencia en la tabla anterior las instituciones financieras y no gubernamentales que prestan los servicios de microfinanzas en Latinoamérica, cada vez tienen mayor número de usuarios y en Colombia la mayor participación de estos usuarios se encuentran en las organizaciones no gubernamentales, con lo cual se puede concluir que las microfinanzas en Colombia vienen cumpliendo un papel muy importante y que a ser organizaciones sin ánimo de lucro las que prestan este tipo de servicios la orientación de sus productos y la captación de sus clientes obedece a un orden social.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Plan de negocios

Un plan de negocio consiste básicamente en

Un documento ordenado y detallado, que permite identificar, describir y analizar una oportunidad de negocio, describiendo una trayectoria operacional y financiera de un negocio o proyecto en particular con tres perspectivas; los antecedentes del negocio como una introducción, el presente como una manera de entrar en contexto, y lo que se pretende como una proyección de metas y objetivos (Armida, 2005, p:14).

Asimismo, el objetivo del plan de negocio es:

Revisar la viabilidad técnica y financiera de un proyecto específico así ayudar a identificar la oportunidad real de convertir una oportunidad en un negocio y hacer viable el logro de los objetivos más importantes del negocio a emprender o de una empresa que quiere lanzar un nuevo producto, para lo cual se deben establecer estrategias que permitan llevar a cabo estos objetivos (Armida, 2005, p:16).

En este sentido, el plan de negocio debe plantearse de manera simple, clara, concisa e informativa y debe identificar los riesgos y obstáculos que se pueden presentar en la búsqueda de cumplir con los objetivos planteados, especificando así las variables que tengan mayor impacto en los resultados que se buscan.

Finalmente, basados además en la premisa de generar un beneficio compartido para el desarrollo de una región se planea el desarrollo de la estrategia de negocio estructurados en la figura de cooperativismo que según señala el artículo 4 de la Ley 79 de 1998, son “entidades constituidas sin ánimo de lucro, creadas con el objeto de producir o distribuir de manera conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general”. En general, se orientan en la realización de acciones encaminadas a fomentar el desarrollo y consolidación económica de los diferentes asociados desde actividades propias de modelo de cooperativismo donde la finalidad es el crecimiento integral y el beneficio común.

2.2.2 Estrategia de competitividad de Michael Porter

Para el desarrollo del trabajo se utilizó una metodología de análisis basados en las estrategias de competitividad descritas por Michael Porter en el diamante de Porter; que en general, sugiere que “existen razones para que cada país logre competitividad a través de unas ventajas competitivas, es decir, analiza los factores que generan ventajas competitivas que permiten que, por ejemplo, una marca se consolide como la primera de su campo” (Buendía, 2013, p:61).

El esquema definido por Porter tiene forma de rombo y establece cuatro elementos esenciales para el análisis de la fuerza competitiva de una empresa, revisando su entorno e interacción con el mercado, gobierno, competidores y la demanda.

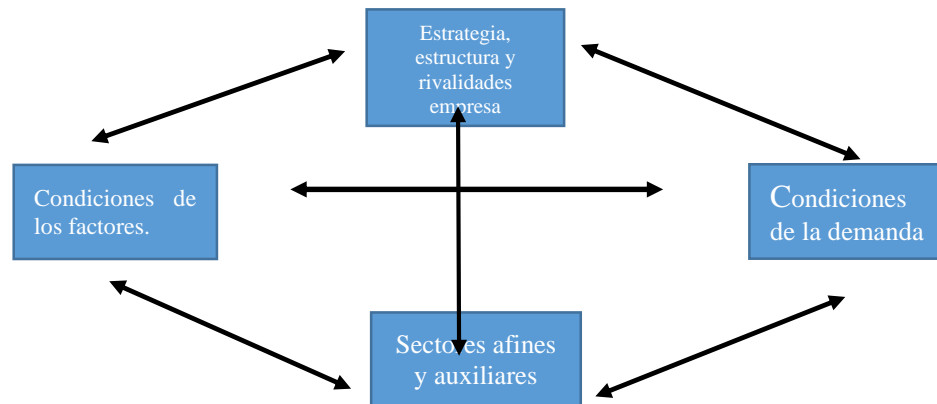


Figura 2. Determinantes ventaja competitiva

Fuente: Porter, 1999. P: 175.

- **Condiciones de los factores.** Es el entorno en el que intervienen los factores productivos de las empresas. Es decir, a cosas como la dotación de recursos, la mano de obra, la infraestructura especializada o la base científica que sustenta la idea comercial. También a la eficacia, la capacidad de respuesta y las relaciones que establezca cada empresa con su medio. Porter asegura que los factores que garantizan un alto posicionamiento en el mercado son los creados por las propias compañías, contraviniendo la opinión de quienes consideran que son los factores que se han heredado. Para él, la innovación y la creación están directamente ligadas a la productividad y, por supuesto, a las ventajas competitivas (Porter, 1999, p: 176).

- **Condiciones de la demanda.** Porter señala también que la demanda tiene una influencia indirecta cuando se trata de generar ventajas competitivas. Si un grupo de compradores es exigente, está bien informado y mantiene una actitud crítica frente a lo que le ofrecen, las empresas de ese sector inexorablemente tendrán que hacer su mejor esfuerzo para satisfacer esa demanda. O se verán obligadas a innovar en cada nueva oportunidad y buscarán alternativas de comercialización.

De hecho, las empresas pueden ir un poco más allá y tratar de anticiparse a lo que sus clientes podrían necesitar en un corto o medio plazo (Porter, 1999, p: 176).

- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** La presencia de competidores en el mismo espectro comercial es otro factor que promueve la aparición de ventajas competitivas. El solo hecho de saber que otra marca busca un efecto estimulante que, a medio o largo plazo, nos ayuda a mejorar la calidad de los servicios, crear nuevas estrategias de mercado y emprender un proceso de mejora continua del cual se derivarán nuevas ventajas competitivas. Este estímulo también se genera a nivel interno cuando la estructura de la propia empresa genera competitividad como una forma de aumentar el rendimiento y la productividad (Porter, 1999, p: 177).

- **Sectores afines y auxiliares:** Este elemento es de carácter interno y se parecía mejor en los países que en las empresas. Se refiere a la alta competitividad que existe entre ciertos sectores de la economía, algo que a posteriori eleva los estándares de la oferta y beneficia al país frente a otros que intentan competir con él en el mercado internacional. En el caso de las empresas, se puede entender como la competitividad que puede existir entre sus miembros por alcanzar ciertos márgenes de producción; en últimas, es la empresa la que se beneficia de esta circunstancia (Porter, 1999, p: 177).

Además de estos cuatro factores, que son los que conforman el Diamante de Porter, el autor de este esquema definió otros dos elementos que, si bien no influyen de forma directa en la creación de una ventaja competitiva, sí que tienen un rol que merece ser valorado y analizado. Esos factores adicionales son (Old Bussines School, 2010) especialmente para la conformación de entidades donde existe una reglamentación o legislación especial como lo es el caso de las cooperativas:

- **El Gobierno (la dirección):** El modelo de gestión de los recursos importa cuando se trata de generar una ventaja competitiva. En el caso de los países, este papel lo asume el Gobierno; en

el de las empresas, la dirección, que es la que puede decidir hasta qué punto apoya elementos como la innovación o la investigación (Porter, 1999, p: 177).

- **El azar:** Al hablar de competitividad, Porter también atribuye importancia al azar. En concreto, habla de los eventos imprevistos capaces de generar discontinuidades y que pueden, por ejemplo, anular ventajas competitivas de los competidores rivales en un mercado y relanzar las propuestas, o viceversa. Aunque es un factor que no está reflejado en el diamante, genera efectos súbitos y asimétricos (Porter, 1999, p: 178).

2.2.3 Análisis POAM y PESTEL

La importancia de conocer las amenazas y las oportunidades del entorno en el cual va a operar la empresa de microfinanzas permitirá estar preparados para reaccionar ante las amenazas o para aprovechar las oportunidades.

Es importante destacar que el actual entorno en el cual se desenvuelven las empresas exige que el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada, los desafíos del cambio (Marín, 2017). Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura de mercado, así como los tecnológicos, no sólo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda una industria (Marín, 2017).

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa basados en el análisis de entorno aplicado con el diamante de Porter y que se aplicaran de acuerdo a su plan de negocio; en conjunto con este análisis donde se realizará el análisis PESTEL que corresponde a la revisión de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que enfrentará la empresa durante el proceso de puesta en marcha y cuando esté en funcionamiento para

posteriormente basados en este análisis se pueda hacer la valoración de oportunidades y amenazas (Moncayo, 2015, parr: 3-4). Así por ejemplo para el caso de la creación de una cooperativa de microfinanzas para empresas y emprendedores de Aguachica Cesar, se puede observar esta matriz en la siguiente tabla:

Tabla 4. *Matriz análisis POAM*

Factores políticos	Calificación	Ocurrencia	Impacto				Oportunidad			Amenaza		
			Valor	Alto	Medio	Bajo	A	M	B	A	M	B
	1-10	0-1		10-8	7-5	4-1						
Estabilidad política	8	0.5	4			X				X		
Fin del conflicto armado	5	0.5	3			X		X				
Creación Banca de	9	0.9	8	X				X				
oportunidades												
Políticas sociales contra pobreza	8	0.9	7		X			X				
Factores económicos	Calificación	Ocurrencia	Impacto				Oportunidad			Amenaza		
	1-10	0-1	Valor	Alto	Medio	Bajo	A	M	B	A	M	B
			10-8	7-5	4-1							
Comportamiento económico	7	0.5	4			X						X
Aumento de la inflación	9	0.5	5		X							X
Reducción tasas de intereses	9	0.9	8	X				X				
Tasa de desempleo	9	0.7	6		X			X				
Consumo masivo de la población	8	0.7	6		X			X				
Cambio de políticas financieras			9	0.8	7							X
Depreciación del peso colombiano			9	0.8	7	X						X

Nota: Elaboración propia. Pedrozo, C. & Chiquillo, M. (2017).

Cuando se realizan estos análisis en conjunto se permite medir el impacto real de los factores externos a la organización y que pueden llegar a generar la ventaja competitiva. El análisis PESTEL permite la revisión de cada uno de los factores del Macroentorno, como lo son los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Específicamente, es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, Ecológicos y los Legales (Moncayo, 2015).

Por el valor de la información que arroja y lo práctico que resulta su uso, este modelo de estudio es una de las herramientas empresariales más utilizadas en todo tipo de organizaciones. Según Marín (2017) Su creación se debe a dos teóricos, “Liam Fahey y V.K. Narayanan, que plantearon las bases de este nuevo método de estudio en su ensayo titulado -Análisis macro-ambiental en gestión estratégica-” (parr: 4), a continuación, una descripción de las variables que se aplicaran para el caso de estudio.

- ***Variables políticas.*** Los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa, variables impositivas, o incentivos empresariales que pueden llegar a afectar positiva o negativamente la organización, igualmente algunas regulaciones sobre empleo, comercio exterior, la estabilidad gubernamental, el sistema de gobierno, los tratados internacionales o la existencia de conflictos internos o con otros países actuales o futuros. También la manera de la que se organizan las distintas administraciones locales, regionales y nacionales. Los proyectos de los partidos mayoritarios sobre la empresa también se incluyen en este apartado (Moncayo, 2015).

- ***Variables económicas.*** Hay que analizar los datos macroeconómicos, la evolución del PIB, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el

acceso a los recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos. También se deben investigar los escenarios económicos actuales y futuros y las políticas económicas (Moncayo, 2015).

- **Variables sociales.** Los factores a tener en cuenta son la evolución demográfica, la movilidad social y cambios en el estilo de vida. También el nivel educativo y otros patrones culturales, la religión, las creencias, los roles de género, los gustos, las modas y los hábitos de consumo de la sociedad. En definitiva, las tendencias sociales que puedan afectar el proyecto de negocio.

- **Variables tecnológicas.** Resulta algo más complejo de analizar debido a la gran velocidad de los cambios en esta área. Hay que conocer la inversión pública en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico, la penetración de la tecnología, el grado de obsolescencia, el nivel de cobertura, la brecha digital, los fondos destinados a I+D, así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías.

- **Variables ecológicas.** Los principales factores a analizar son la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, la legislación medioambiental, el cambio climático y variaciones de las temperaturas, los riesgos naturales, los niveles de reciclaje, la regulación energética y los posibles cambios normativos en esta área.

- **Variables legales.** Toda la legislación que tenga relación directa con el proyecto, información sobre licencias, legislación laboral, propiedad intelectual, leyes sanitarias y los sectores regulados, etc.

Dentro de cada variable, es necesario identificar los aspectos que tendrán más peso en el entorno futuro y otros que serán menos decisivos e irrelevantes para el funcionamiento de la compañía, unidad de negocio o proyecto. Es recomendable comenzar el análisis por los factores más generales

y terminar por los que son más específicos o característicos de la empresa. El estudio también puede abarcar los ámbitos locales, regionales o estatales, si se considera necesario (Marín, 2017).

Asimismo, se puede realizar un análisis comparativo, de corte más científico, si se asigna una calificación a cada uno de los apartados. Lo que facilitará el estudio de varios mercados para conocer cuál presenta un entorno más favorable o adecuado a los propósitos de la empresa.

2.2.4 Aplicación del modelo CANVAS

En términos generales, Ferreira (2015) señala que el CANVAS modelo de negocio fue creado con el fin de:

Establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. A través de un "lienzo" se detalla desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha (p: 2).

Cabe agregar, que esta herramienta comenzó a integrarse entre los modelos de negocio, como forma de desafiar los modelos tradicionales de negocio y diseñar las empresas de acuerdo con los requerimientos del mercado para garantizar su supervivencia en el futuro (Ferreira, 2015).

El modelo CANVAS según plantean Norton & Kaplan (2009) se divide en “nueve módulos, que permite la parte derecha es la que hace referencia a los aspectos externos a la empresa, al mercado, al entorno” (p:32). La parte derecha del modelo de negocio CANVAS se compone de los siguientes bloques: “segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes y fuentes de ingresos; En la parte izquierda del lienzo de negocios, se reflejan los aspectos internos de la empresa como asociaciones clave, actividades y recursos clave, y estructura de costes” (Norton & Kaplan, 2009, p: 35).

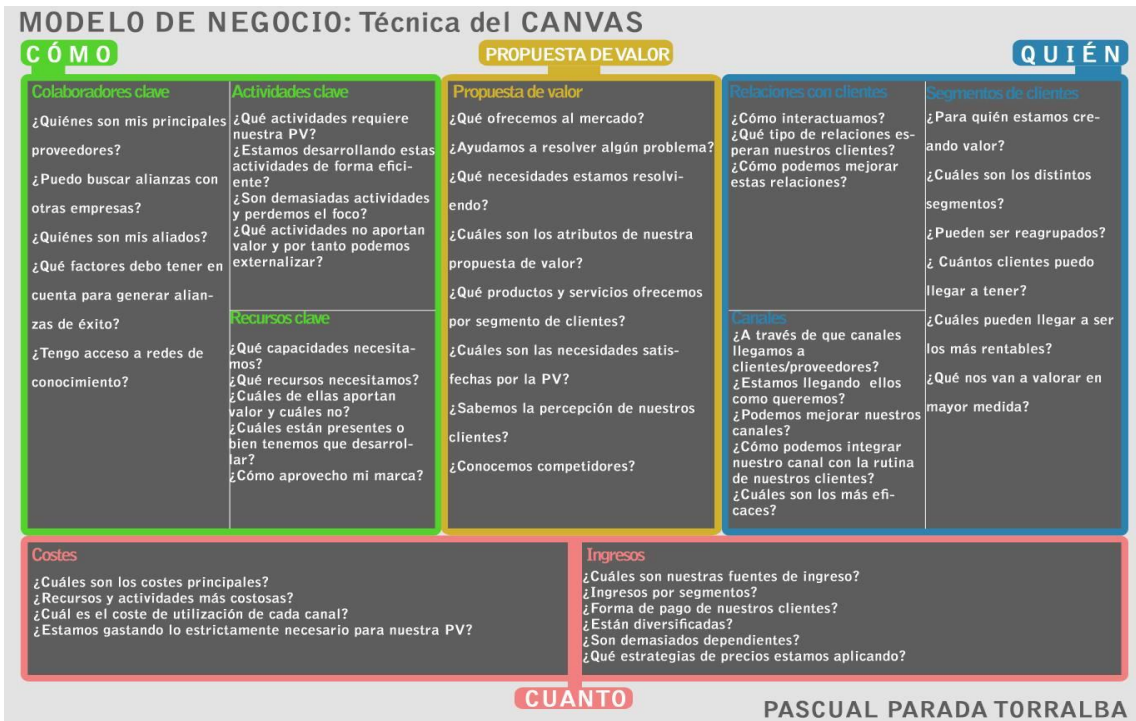


Figura 3. Modelo técnica CANVAS.

Fuente: Marketing y Finanzas

2.2.5 Modelo de sistema de Cooperativismo.

Para hablar del cooperativismo en Colombia se debe inferir en las antiguas sociedades indígenas, donde para el aprovechamiento de la tierra se generaba una propiedad común o cooperativa, el concepto en Colombia fue evolucionando, robusteciéndose y apareciendo nuevas formas más elaboradas y organizadas, pero manteniendo los principios de desarrollo colectivo y equitativo. (ASCOOP, Asociación Colombiana de Cooperativas, 2015).

En el año de 1916 se creó el primer proyecto de ley para formalizar el cooperativismo en Colombia, fortalecido posteriormente en el año 1920, luego de una visita a Europa por parte del obispo Adán Puerto que identificó el desarrollo de las mismas y la necesidad de integrar la unión sindical a las cooperativas, oficialmente la aprobación de la ley se dio hasta el año de 1931 donde

se reguló específicamente y se aprobó la primera ley cooperativa cuya preparación participaron juristas conocedores del sistema cooperativo (ASCOOP, Asociación Colombiana de Cooperativas, 2015).

De acuerdo con la ley 454 de 1998 donde se definen los principios de la economía solidaria y se genera su fundamento en la cooperación, en el espíritu de solidaridad cooperación y ayuda mutua encontramos estos criterios y valores, ejes del desarrollo del chat lan de negocio.

- El ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación, tienen primacía sobre los medios de producción.

- Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.

- Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.

- Adhesión voluntaria, responsable y abierta.

- Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.

- Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.

- Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.

- Autonomía, autodeterminación y autogobierno.

- Servicio a la comunidad.

- Integración con otras organizaciones del mismo sector.

- Promoción de la cultura ecológica.

Todos estos lineamientos propios de la ley 454 promueven de manera explícita la formulación de cooperativas bajo la premisa de promoción y desarrollo integral del ser humano, generando proactivas que consoliden el pensamiento solidario, crítico y emprendedor como herramienta para reducir la pobreza y cerrar brechas económicas de la población. A través del desarrollo

participativo y cooperativo se logra que más familias y emprendedores tenga acceso a sistemas de crédito y ahorro que no son generados por los sistemas tradicionales de empresa y banca, fortaleciendo además la unión de los pueblos, el acceso a información, la gestión y la distribución equitativa de beneficios sin discriminación.

3. Metodología del proyecto

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo exploratoria, al buscar un “conocimiento profundo sobre el problema, sus alternativas de decisión y las variables que deben considerarse” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006) en procura de formular el plan de negocios. Así mismo, es de tipo descriptiva en tanto se indaga en los diferentes aspectos y variables que se necesitan para la estructuración de la cooperativa.

3.2 Diseño de la investigación

La estrategia general que se adopta para responder al problema planteado (Arias, 2006) corresponde a un diseño transversal de campo donde los datos son recolectados de la propia realidad en un solo momento y tiempo. Se constituye en un estudio de carácter no experimental pues no se manipulan deliberadamente las variables ni se provocan situaciones o se altera el contexto natural de creación de la cooperativa.

3.3 Método de investigación

El método que se sigue es mixto, pues combina fuente cualitativas y cuantitativas para determinar la factibilidad para la creación de una cooperativa de microfinanzas en el Municipio de Aguachica Cesar. Así mismo se aplica el método inductivo, en el cual se inicia por la observación de los fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusión y premisas generales (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006).

3.4 Técnicas de recolección de información

La recopilación y levantamiento de información de la presente investigación se realizó a partir de fuentes de información primaria: la encuesta dirigida a microempresas y mujeres cabeza de hogar en el Municipio de Aguachica; y secundaria: la investigación documental y bibliográfica respecto de las variables de un plan de negocios y de creación de cooperativa de microfinanzas.

3.5 Población y muestra

Teniendo en cuenta que las encuestas se dirigen hacia dos poblaciones distintas, se presenta a continuación el cálculo para cada una de ellas.

3.5.1 Microempresarios

Según registra la Cámara de Comercio de Aguachica (2018) existen en el municipio 5,083 microempresas, siendo este el tamaño de la población. A partir de ello, el tamaño de la muestra, es decir, el número de encuestas se determina con la siguiente formula:

$$n = \frac{\sigma^2}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{\sigma^2}{N}}$$

Donde,

n = Tamaño de la Muestra σ = Desviación Estándar (0,5 cuando no se tiene)

Z = Valor crítico de la distribución normal e = Nivel de error máximo permitido (0% al 9%)

Para un nivel de confianza deseado

N = Tamaño Población

Aplicando un nivel de confianza de 95% y un grado de error de 5% teniendo:

$$n = \frac{0,5^2}{\frac{0,5^2}{1,96^2} + \frac{0,5^2}{5.083}} = 357$$

La cantidad de encuestas a realizar para el segmento de microempresas es de 357, que corresponde al tamaño de la muestra de la población objetivo.

3.5.2 Mujeres

Según el Plan de Desarrollo Municipal vigente en Aguachica la población potencialmente activa (mayores de 15 años o menores de 59 años) es de 55.548 habitantes. De ellas el 51,5% son mujeres, es decir, 28.607; y el 48,5% corresponde a hombres, equivalente a 26.940 (Plan de desarrollo municipal, 2016).

Por tal razón, tomamos el total de la población femenina mencionada como tamaño de la población y de esta manera identificar el tamaño de la muestra que nos permita definir las mujeres cabeza de hogar que se encuentran interesadas en los servicios de la cooperativa de ahorro y crédito de Aguachica.

El tamaño de la muestra, es decir, el número de encuestas se determina con la siguiente formula:

$$n = \frac{\sigma^2}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{\sigma^2}{N}}$$

Donde,

n = Tamaño de la Muestra σ = Desviación Estándar (0,5 cuando no se tiene)

Z = Valor crítico de la distribución normal e = Nivel de error máximo permitido (0% al 9%)

Para un nivel de confianza deseado

N = Tamaño Población

Aplicando un nivel de confianza de 95% y un grado de error de 5% teniendo:

$$n = \frac{0,5^2}{\frac{0,5^2}{1,96^2} + \frac{0,5^2}{28607}} = 380$$

La cantidad de encuestas a realizar para determinar el segmento de mujeres cabeza de hogar es de 380, que corresponde al tamaño de la muestra de la población objetivo.

3.6 Modelo de plan de negocios a seguir

Se sigue lo expuesto por Sapag (2011) respecto de las tres etapas planteadas de “formulación, preparación y evaluación” (p. 35).

3.6.1 Formulación

En esta actividad se pretende identificar la mayor cantidad de información que nos permita adelantar las características del proyecto, por lo tanto, es la etapa más importante teniendo en cuenta que del éxito de construir correctamente la formulación del proyecto, trae como

consecuencia que se pueda garantizar de forma eficaz la asignación de recursos dentro del plan de negocios.

Por tal razón, para cumplir a satisfacción con la actividad de formulación del proyecto es indispensable llevar a cabo los siguientes estudios:

- **Estudio Comercial:** Este estudio nos permite la obtención de información para el proyecto principalmente relacionada con los dos agentes principales del mercado, es decir, la demanda y la oferta, por lo tanto, dentro del análisis de la demanda es importante identificar todo sobre los tipos de bienes o servicios que se desean ofrecer al mercado y al mismo tiempo identificar el tipo de demanda de los bienes o servicios en cuestión y todo lo anterior ligado al perfil del consumidor para determinar con mayor certeza las características indiscutibles de los posibles clientes. Por otra parte, determinar el cálculo del análisis de la demanda, con el objetivo de calcular la proyección de ventas estima durante la vida del proyecto.

Por otro lado, en el análisis de la oferta, se destaca tener con total claridad la influencia de los competidores frente a la nueva idea de negocio que se desea incursionar en el mercado y de esa forma presentar una propuesta de valor que garantice la diferenciación frente a la competencia.

Finalmente, realizar el análisis de la proyección de ingresos del proyecto y al mismo tiempo fijar las estrategias de precios, y las estrategias de distribución y comercialización de los posibles servicios que se ofrecerán al mercado a través de la cooperativa de ahorro y crédito Coonfiarte Aguachica.

- **Estudio Técnico:** El estudio técnico, permite desarrollar un estudio de ingeniería en donde se logra determinar el tamaño del proyecto en cuanto a su capacidad de producción y todo lo relacionado con sus procesos productivos, siempre teniendo en cuenta que se esté hablando de la fabricación de productos, por lo tanto, para el caso específico de este proyecto que consiste en

definir la factibilidad de crear una cooperativa de microfinanzas en Aguachica Cesar, es muy importante aclarar que se trata de la prestación de servicios, por lo cual, para dar cumplimiento a los objetivos de este plan de negocios el estudio técnico se realizara teniendo en cuenta que:

Los investigadores franceses Pierre Eiglier y Eric Langeard fueron los primeros en definir los negocios de servicios como un sistema que integraba el marketing, las operaciones y los clientes. Ellos acuñaron el término sistema de servucción (al combinar las palabras servicio y producción) (Lovelock y Wirtz, 2009, pp. 51-52).

En consecuencia, a lo anterior, la implementación del sistema de servucción es la herramienta a través de la cual, el proyecto desarrollará el estudio técnico y a su vez definirá su estructura organizacional, definirá el diseño de cargos y la estructura de costos del proyecto.

- **Estudio Legal:** Este estudio, permite identificar todo lo relacionado a las normas legales de implementación, puesta en marcha y ejecución del proyecto, por lo cual, es vital conocer toda la normatividad en relación a las cooperativas de ahorro y crédito y de esa forma lograr determinar con claridad los costos de constitución de la cooperativa, la carga impositiva pasando desde impuestos nacionales, departamentales y municipales, también identificar los permisos y licencias que se requieran diligenciar frente a las autoridades pertinentes para la constitución de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica.

3.6.2 Preparación

La actividad de preparación del proyecto es en la cual posiblemente se comenten más errores, debido a que en esta etapa corresponde la elaboración de los flujos de caja, por lo tanto, es indispensable identificar la diferencia entre el flujo de caja del proyecto y el flujo de caja del inversionista y por supuesto medir la capacidad de pago de un posible financiamiento.

Por tal razón, para cumplir a satisfacción con la preparación del proyecto, es necesario llevar a cabo el estudio económico que se explicará a continuación.

- **Estudio Económico:** Este estudio, permite identificar dentro del proyecto las inversiones necesarias para la puesta en marcha del mismo, por lo tanto, es importante tener en cuenta el monto total de las inversiones, las reinversiones, las depreciaciones y amortizaciones, así como el nivel de ingresos por venta de activos y por supuesto el capital de trabajo requerido para la operación del proyecto.

Por otro lado, también es importante identificar el tipo de financiación que tomará el proyecto y así determinar el costo de capital del proyecto y el costo de capital propio, para finalmente diseñar los flujos de caja que requiera el proyecto.

3.6.3 Evaluación

Esta actividad es la última a realizar dentro del plan de negocio y comprende el cálculo de la rentabilidad de la inversión, a través del análisis financiero.

Por otro lado, teniendo en cuenta que la evaluación mide la rentabilidad de la inversión para un solo escenario de tantos posibles es necesario realizar una etapa adicional dentro de la misma evaluación del proyecto que consiste en la sensibilización de escenarios, es decir, en donde se hace la medición del riesgo a través del cambio de una o más variables críticas del proyecto y estas variaciones dan como resultado tres escenarios distintos: un escenarios probable, un escenario pesimista y un escenario optimista y de esa forma determinar si el proyecto es viable o por el contrario no lo es.

En concordancia a lo anterior, para llevar a cabo con satisfacción la actividad de evaluación del proyecto es necesario realizar los siguientes análisis:

- **Análisis Financiero:** En el análisis financiero es importante tener en cuenta el valor del dinero el tiempo, el valor presente neto, la tasa interna de retorno, la tasa única de retorno, la relación beneficio costo y el periodo de recuperación del proyecto para lograr determinar la rentabilidad de la inversión con un mayor grado de efectividad y de esa forma establecer en una primera instancia la factibilidad de realizar el proyecto.

- **Análisis de Sensibilización de Escenarios:** La sensibilización de escenarios, permite la evaluación del impacto causado por el cambio de una o más de las variables fundamentales del proyecto, es decir, las que se encuentran por lo general por fuera del control del evaluador. Por ejemplo, unas posibles variables que se encuentran por fuera de ese control son: la demanda, el precio de venta, los costos, entre otras.

Por otro lado, es importante tener en cuenta el método para calcular el riesgo, por lo tanto, para ello el método empleado de acuerdo con el libro *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación* 2011 de Sapag, plantea que: “El modelo de simulación de Montecarlo genera numerosos resultados que puede tomar el VAN del proyecto si a cada factor que condiciona el flujo de caja se le asigna, aleatoriamente, un valor probable de ocurrencia” (p. 349). Es decir, que el método de Montecarlo es una simulación estadística que permite generar valores esperados para variables no controladas por el evaluador del proyecto y esa forma despejar las dudas del comportamiento de las variables críticas del proyecto.

Finalmente, y teniendo en cuenta lo anterior, a través de la elaboración de estos tres pasos se logra completar la metodología del proyecto y alcanzar los objetivos planteados en el presente plan de negocios.

4. Resultados

Teniendo en cuenta lo objetivos formulados y la metodología expuesta, a continuación, se presentan los resultados obtenidos

4.1 Nombre de la Empresa

Cooperativa de ahorro y financiamiento estratégico – COONFIARTE - AGUACHICA

4.2 Modelo de negocio

Es una empresa dedicada a la prestación de servicios de microcrédito, bajo la figura de cooperativa, la cual posee bajo sus propios estatutos no están obligadas a maximizar el valor para sus asociados, sino para sus miembros y para la comunidad en la que operan. Son, por lo tanto, y mucho antes de que se acuñase la tan repetida expresión, el prototipo de entidades creadoras de valor para los stakeholders. Se trata, por tanto, de una elección consciente de las propias cooperativas de crédito que se toma en el momento de su nacimiento y que se mantiene, al menos en el caso español, desde hace más de un siglo (De Miguel, 2014, parr: 8).

4.2.1 Visión.

COONFIARTE – Aguachica para el año 2023 será una organización solida con un alto reconocimiento de su marca, productos y servicios; generando la apertura de nuevos negocios en el mercado nacional direccionada bajo su sistema de gestión de calidad documentado teniendo en cuenta las necesidades de sus asociados.

4.3 Modelo Canvas

Como se expuso con anterioridad, este modelo (ver tabla 5) en el lateral izquierdo expone cómo se crearía la cooperativa: i) teniendo como asociados claves a los Bancos, el Fondo Nacional de Garantías, la Alcaldía de Aguachica y/o la Cámara de Comercio; ii) desarrollando como actividades claves otorgar servicios financieros, estudios de crédito, así como publicidad y contratación de asesores para su comercialización; y iii) con los recursos de capital de trabajo y manejo financiero, en especial asesores de ahorro y crédito. A su vez en el lateral derecho se expone el relacionamiento y los canales (quién) a tener con los clientes: i) atención personalizada y garantizada, dirigida a ii) microempresarios, mujeres, sus emprendimientos y si buscan acompañamiento financiero, a través de los siguientes canales iii) cobradores especializados, redes sociales y página web.

La parte inferior, refiere a cuánto se requiere para la puesta en marcha de la cooperativa, por lo cual se expone como estructura de costos: costos de capital de trabajo, de servicios públicos, de nómina, de publicidad, de arrendamiento del local comercial; y como vías de ingreso: cuota de ahorro y vinculación a la cooperativa, facilidades de otorgamiento de crédito, diversificación del portafolio. Finalmente, el medio, da cuenta de la propuesta de valor de la cooperativa para microempresarios y mujeres cabeza de hogar con trámites ágiles y menores tasas de interés; servicio personalizado en venta y posventa; evaluación y formulación de proyectos que garanticen viabilidad para el otorgamiento del crédito.

Tabla 5. *Modelo Canvas*

Asociados clave	Actividad clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
<p>Para la creación de esta cooperativa de ahorro y crédito se tendrán asociados claves tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bancos • Fondo Nacional de Garantías • Alcaldía de Aguachica • Cámara de Comercio de Aguachica 	<p>La cooperativa contará con facilidad para otorgar servicios financieros a través de estudios de crédito que garanticen la capacidad de pago y el nivel de riesgo de los clientes. Además, se efectuarán actividades de publicidad y contratación de asesores de ahorro y crédito para comercializar los servicios.</p>	<p>A microempresarios y mujeres cabeza de hogar ofreciéndoles la posibilidad de adquirir los servicios financieros simplificando los trámites y al mismo tiempo ofreciendo créditos con las tasas más bajas del mercado.</p> <p>Buscamos fidelizar a los clientes con la disponibilidad de un servicio personalizado por parte de los asesores de ahorro y crédito que además incluye servicio de posventa para garantizar el pago efectivo y a tiempo de los clientes como también recordarles la fecha de próximo pago.</p> <p>También se contará con un especialista en evaluación y estructuración de proyectos que garantice la viabilidad y el asesoramiento para otorgar el crédito de emprendimiento.</p>	<p>La relación con los clientes será personalizada y garantizada por los asesores de ahorro y crédito altamente capacitados en donde se le enseñará al cliente detalladamente todas las políticas de crédito de la compañía y beneficios adicionales por pertenecer a la cooperativa.</p>	<p>La cooperativa aparte de estar dirigida a microempresarios y mujeres cabeza de hogar también se dirigirá a los clientes que buscan servicios de crédito para desarrollar emprendimientos y los clientes que buscan acompañamiento financiero y administrativo que respalde la inversión.</p>
	<p>Recursos clave</p> <p>Se contará con capital de trabajo y manejo financiero.</p> <p>Asesores de ahorro y crédito capacitados para garantizar un servicio personalizado a los clientes</p>		<p>Canales</p> <p>La cooperativa utilizará la contratación de cobradores especializados para llevar los recibos de pago a los clientes. El canal de comunicación será a través de redes sociales y el diseño de una página web.</p>	
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo de capital de trabajo • Costos de servicios públicos • Costos de nómina • Costos de publicidad • Costos por arrendamiento del local 			<p>Vías de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuota de ahorro y de vinculación a la cooperativa • Facilidades de otorgamiento de crédito para las microempresas y mujeres cabezas de hogar • Diversificación del portafolio de servicios de crédito • Facilidades para otorgar créditos a otros segmentos. 	

Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

5. Descripción del Servicio

La cooperativa de ahorro y Crédito Coonfiarte, pretende incursionar en la ciudad de Aguachica, Cesar con el fin de satisfacer principalmente la necesidad de microempresarios y mujeres cabeza de hogar, a través de políticas de financiación, crédito y ahorro estratégico de fácil acceso con bajas tasas de interés y de esta manera consolidarse como una solución eficiente y confiable para evitar los complejos requisitos que solicitan otras entidades formales de financiación local o tener que acudir a prestamistas o “gota a gota” y enfrentarse a diferentes riesgos y los altos interés.

Por otro lado, el servicio proyectado a brindar por parte de la Cooperativa de ahorro y crédito Coonfiarte Aguachica, consiste en ofrecer a los futuros clientes la posibilidad para el acceso fácil a los créditos que en algunos casos las entidades formales no logran brindarles y al mismo tiempo los clientes se beneficiaran de tasas de interés más accesibles del mercado local, puesto que se encuentran por debajo de las tasas de las entidades formales y por supuesto libres de usura en comparación con las de los prestamistas informales.

Adicionalmente, la Cooperativa proyecta la prestación de servicio personalizado por parte de los asesores de ahorro y crédito, así como plataformas virtuales con el fin de suministrar toda la información necesaria sobre las políticas de crédito y beneficios de la cooperativa, como es el caso de modelos de cobro por medio de plataformas digitales, así como la forma de cobradores especializados que se encargarían de ir hasta los domicilios de los clientes para hacer los cobros de las cuotas mensuales y al mismo tiempo recordaran sus días de pago.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha identificado la necesidad de establecer canales de comunicación permanentes y confiables con los clientes, aspecto que es de vital importancia para la cooperativa, por esta razón, se creará una página web y simultáneamente cuentas en las redes sociales de Facebook, Instagram y Twitter. También se creará una aplicación con el objetivo de

fidelizar a los clientes, en donde ellos puedan seleccionar la forma de pago, es decir, si desean que el cobrador vaya todos los meses a su lugar de residencia o realizar los pagos en línea y de esa forma dinamizar el cobro de cartera y garantizar confianza, seguridad y ahorro de tiempo a los clientes evitándole la necesidad de ir directamente a nuestras oficinas.

Por consiguiente, se estableció que la estrategia de recordación con los clientes es una forma de mejorar las vías de ingresos a través de la diversificación del portafolio de servicios y la posibilidad para otorgar líneas de crédito a otros segmentos, por ejemplo: pequeñas y medianas empresas y emprendedores que deseen adquirir los servicios de la cooperativa de ahorro y crédito Coonfiarte.

5.1 Portafolio de Servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica

El diseño del portafolio de servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica se ha estructurado entre líneas de ahorro y crédito para microempresas y servicios de ahorro y crédito para mujeres cabeza de hogar, por lo tanto, solo uno de los servicios de crédito se presta a los dos segmentos, es decir, que el servicio de crédito libre inversión se presta tanto para microempresas como para mujeres cabeza de hogar, haciendo la salvedad de que los requisitos, documentos, características y beneficios del crédito son diferentes para cada segmento los cuales se explicaran a detalle a continuación.

5.1.1 Líneas de Crédito Para Microempresas

Las líneas de crédito para las microempresas se encuentran a su vez segregado entre el *Microcrédito*, el *crédito de libre inversión* y el *Crédito Mypimes*.

5.1.1.1 Línea de Microcrédito. Esta línea de crédito está dirigida principalmente a microempresarios que se encuentran en los sectores productivos como el sector comercial, sector Industrial y el sector servicios. Con la finalidad de generar un impulso en sus negocios y de esa forma facilitarle el acceso al microcrédito sin necesidad de tener vida crediticia.

5.1.1.1.1 Requisitos Línea de Microcrédito. Los requisitos necesarios para que las microempresas puedan acceder a este servicio de crédito son los siguientes:

- Estar registrado en Cámara de Comercio.
- Certificado de existencia y representación legal.
- Certificado de declaración de renta.
- Ingresos mensuales iguales o superiores entre 1SMMLV y 15 SMMLV.
- Tiempo de operación igual o superior entre 6 Meses y 12Meses.
- Contar con entre 3 y 50 empleados.
- Atender la visita de los asesores de ahorro y crédito en las instalaciones de su microempresa.

5.1.1.1.2 Características Línea de Microcrédito

- El plazo máximo para el pago es de 36 meses.
- El monto del préstamo desde \$ 500.000 hasta \$4.000.000.
- Tasa del 26. 22% EA
- Requiere afiliación y aportes mensuales a la cooperativa.

5.1.1.1.3 Beneficios de la Línea de Microcrédito.

- Estudio de crédito sin costo.

- Acompañamiento personalizado desde la afiliación a la cooperativa.
- El Fondo Nacional de Garantías sirve como garantía del crédito.
- Aprobación del crédito en 48 horas.
- Luego de la aprobación se desembolsa el dinero de forma inmediata.
- El desembolso está exento al gravamen a los movimientos financieros (GMF) si se hace a

la cuenta de ahorros o corriente de la microempresa.

- El Crédito cuenta con un seguro de vida para deudo.

5.1.1.1.4 Documentos de la Línea de Microcrédito

Los documentos que al asociado debe diligenciar para la formalización del crédito son los siguientes:

- Formato de asociación a la cooperativa.
- Formato solicitud de crédito.
- Formato Seguro de vida para deudor.

5.1.1.2 Línea de Crédito Libre Inversión.

Esta línea de crédito está creada principalmente para microempresas y mujeres cabeza de hogar que requieren un proceso de financiación para destino libre. Por lo cual, los requisitos, documentos, características y beneficios de este ítem hacen referencia a lo que necesitan las microempresas para que accedan a dicho crédito. Este crédito de libre inversión las microempresas lo pueden destinar para utilizarlo en sus actividades de negocio tales como: capital de trabajo, pago de proveedores, compra de materias primas, entre otras.

5.1.1.2.1 Requisitos Crédito Libre Inversión.

Los requisitos necesarios para que las microempresas puedan acceder a este servicio de crédito son los siguientes:

- Estar registrado en Cámara de Comercio.
- Certificado de existencia y representación legal.
- Ingresos mensuales iguales o superiores entre 1SMMLV y 15 SMMLV.
- Tiempo de operación igual o superior entre 6 Meses y 12Meses.
- Contar con entre 3 y 50 empleados.
- Atender la visita de los asesores de ahorro y crédito en las instalaciones de su microempresa.

5.1.1.2.2 Características del Crédito Libre Inversión.

- El plazo máximo para el pago es de 24 meses.
- El monto del préstamo desde \$ 500.000 hasta \$3.000.000.
- Tasa del 26. 22% EA.
- Requiere afiliación y aportes mensuales a la cooperativa.

5.1.1.2.3 Beneficios del Crédito Libre Inversión.

- Estudio de crédito sin costo.
- Acompañamiento personalizado desde la afiliación a la cooperativa.
- El Fondo Nacional de Garantías sirve como garantía del crédito.
- Aprobación del crédito en 48 horas.
- Luego de la aprobación se desembolsa el dinero de forma inmediata.
- El desembolso está exento al gravamen a los movimientos financieros (GMF) si se hace a

la cuenta de ahorros o corriente de la microempresa.

- Crédito cuenta con un seguro de vida para deudor.

5.1.1.2.4 Documentos del Crédito Libre Inversión

Los documentos que el asociado debe diligenciar para la solicitud del crédito son los siguientes:

- Formato de asociación a la cooperativa.
- Formato solicitud de crédito.
- Formato seguro de vida para deudor.

5.1.1.3 Línea de Crédito Mypime

Esta línea de crédito está creada para microempresas Por lo cual, los requisitos, documentos, características y beneficios de este ítem hacen referencia a lo que necesitan las microempresas para que accedan a dicho crédito. Este crédito Mypime las microempresas lo pueden destinar para utilizarlo en alternativas de inversión para el crecimiento de su negocio a través de la compra de herramientas, insumos u oportunidades de diversificación de la oferta.

5.1.1.3.1 Requisitos Crédito Mypime

Los requisitos necesarios para que las microempresas puedan acceder a este servicio de crédito son los siguientes:

- Estar registrado en Cámara de Comercio.
- Certificado de existencia y representación legal.
- Ingresos mensuales iguales o superiores entre 1SMMLV y 15 SMMLV.
- Tiempo de operación igual o superior entre 6 Meses y 12Meses.
- Contar con entre 3 y 50 empleados.

- Atender la visita de los asesores de ahorro y crédito en las instalaciones de su microempresa.

5.1.1.3.2 Características del Crédito Mypime

- El plazo máximo para el pago es de 36 meses.
- El monto del préstamo es desde \$ 500.000 hasta \$5.000.000.
- Tasa del 26. 22% EA.
- Requiere afiliación y aportes mensuales a la cooperativa.

5.1.1.3.3 Beneficios del Crédito Mypime

- Estudio de crédito sin costo.
- Acompañamiento personalizado desde la afiliación a la cooperativa.
- El Fondo Nacional de Garantías sirve como garantía del crédito.
- Aprobación del crédito en 48 horas.
- Luego de la aprobación se desembolsa el dinero de forma inmediata.
- El desembolso está exento al gravamen a los movimientos financieros (GMF) si se hace a

la cuenta de ahorros o corriente de la microempresa.

- El crédito cuenta con un seguro de vida para deudor.

5.1.1.3.4 Documentos del Crédito Mypime

Los documentos que el asociado debe diligenciar para la solicitud del crédito son los siguientes:

- Formato de asociación a la cooperativa.
- Formato solicitud de crédito.

- Formato seguro de vida para deudor.

5.1.2 Líneas de Crédito Para Mujeres Cabeza de Hogar

Las líneas de crédito para mujeres cabeza de hogar de la cooperativa Coonfiarte Aguachica, está segregada en: *Crédito Credifácil* o *Crediya*, *Crédito Libre Inversión*, *Crédito Emprendimiento*.

5.1.2.1 Línea de Crédito (*Credifácil* o *Crediya*).

Esta línea de crédito está creada especialmente para mujeres cabeza de hogar y aquellas personas que requieren un proceso de financiación ágil simplificando requisitos para satisfacer necesidades de financiación en el corto plazo debido al monto de préstamo.

5.1.2.1.1 Requisitos Línea de Crédito (*Credifácil* o *Crediya*).

Los requisitos necesarios para que las mujeres cabeza de hogar y otras personas que deseen acceder a este servicio de crédito son los siguientes:

- Codeudor con ingresos que acrediten el crédito.
- Tanto el titular como el codeudor no deben tener reportes negativos en las centrales de riesgo.
- Debe tener entre 18 y 76 años.
- Fotocopia documento de identidad ampliado al 150%.
- Atender la visita de los asesores de ahorro y crédito.

5.1.2.1.2 Características de la Línea de Crédito (*Credifácil* o *Crediya*).

- El plazo máximo para el pago es de 12 meses.

- El monto del préstamo es desde \$ 100.000 hasta \$1.000.000.
- Tasa del 26. 22% EA
- Requiere afiliación y aportes mensuales a la cooperativa.

5.1.2.1.3 Beneficios Línea de Crédito (Credifácil o Crediya).

- Estudio de crédito sin costo.
- Acompañamiento personalizado desde la afiliación a la cooperativa.
- Iniciar su vida crediticia.
- Posibilidad de obtener un préstamo sin necesidad de demostrar ingresos
- Aprobación del crédito en 24 horas.
- Luego de la aprobación se desembolsa el dinero de forma inmediata.
- El desembolso está exento al gravamen a los movimientos financieros (GMF) si se hace a

la cuenta de ahorros o corriente del titular.

- El crédito cuenta con un seguro de vida para deudor.

5.1.2.1.4 Documentos Línea de Crédito (Credifácil o Crediya).

Los documentos que el asociado debe diligenciar para la solicitud del crédito son los siguientes:

- Formato de asociación a la cooperativa.
- Formato solicitud de crédito.
- Formato seguro de vida para deudor.

5.1.2.2 Línea de Crédito Libre Inversión.

Esta línea de crédito está creada principalmente para microempresas y mujeres cabeza de hogar que requieren un proceso de financiación para destino libre. Por lo cual, los requisitos, documentos,

características y beneficios de este ítem hacen referencia específicamente a lo que necesitan las mujeres cabeza de hogar para que puedan acceder a dicho crédito. Es un crédito de libre destinación que lo pueden tomar las mujeres cabeza de hogar y aquellas personas que requieran satisfacer sus necesidades de financiación en el corto y mediano plazo.

5.1.2.2.1 Requisitos Crédito Libre Inversión.

Los requisitos necesarios para que las mujeres cabeza de hogar y otras personas que deseen acceder a este servicio de crédito son los siguientes:

- Codeudor con ingresos que acrediten el crédito.
- Tanto el titular como el codeudor no deben tener reportes negativos en las centrales de riesgo.

- Debe tener entre 18 y 76 años.
- Fotocopia documento de identidad ampliado al 150%.
- Atender la visita de los asesores de ahorro y crédito.

5.1.2.2.2 Características del Crédito Libre Inversión.

- El plazo máximo para el pago es de 12 meses hasta 24 meses.
- El monto del préstamo desde \$ 500.000 hasta \$3.000.000.
- Tasa del 26. 22% EA.
- Requiere afiliación y aportes mensuales a la cooperativa.

5.1.2.2.3 Beneficios del Crédito Libre Inversión.

- Estudio de crédito sin costo.
- Acompañamiento personalizado desde la afiliación a la cooperativa.

- Posibilidad de obtener un préstamo sin necesidad de demostrar ingresos.
- Aprobación del crédito en 24 horas.
- Luego de la aprobación se desembolsa el dinero de forma inmediata.
- El desembolso está exento al gravamen a los movimientos financieros (GMF) si se hace a

la cuenta de ahorros o corriente del titular.

- El crédito cuenta con un seguro de vida para deudor.

5.1.2.2.4 Documentos del Crédito Libre Inversión

Los documentos que el asociado debe diligenciar para la solicitud del crédito son los siguientes:

- Formato de asociación a la cooperativa.
- Formato de solicitud de crédito.
- Formato de seguro de vida para deudor.

5.1.2.3 Línea de Crédito Emprendimiento.

Este servicio de crédito está enfocado principalmente para mujeres cabeza de hogar y aquellas personas que requieran un proceso de financiación que satisfaga la necesidad de desarrollar proyectos productivos a través del emprendimiento. El crédito será destinado a la financiación de estudios de factibilidad, asesorías y demás estudios que necesite el proyecto en sus etapas iniciales, así como también la financiación del capital del trabajo y demás necesidades del proyecto en su etapa operativa.

Teniendo en cuenta lo anterior, los préstamos para emprendimientos serán comprendidos entre 1 SMMLV y 6 SMMLV lo anterior, porque gran parte de los proyectos productivos serán llevados

a cabo por personas naturales en actividades relacionadas principalmente con las confecciones, las artesanías, la panadería y la cocina, en donde, dichas personas en su mayoría serán mujeres cabeza de hogar que buscan por primera vez ser mujeres independientes a través del emprendimiento y de esa forma seguir contribuyendo al sostenimiento de sus familias y al desarrollo de su región, por esa razón, la Cooperativa Coonfiarte Aguachica, brinda a sus asociados capacitaciones y acompañamiento en las diferentes etapas del proyecto a través de un especialista en evaluación y gerencia de proyectos altamente capacitado para resolver cualquier inquietud que se presente durante el emprendimiento.

5.1.2.3.1 Requisitos Crédito Emprendimiento.

Los requisitos necesarios para que las mujeres cabeza de hogar y otras personas que deseen acceder a este servicio de crédito son los siguientes:

- Codeudor con ingresos que acrediten el crédito.
- Tanto el titular como el codeudor no deben tener reportes negativos en las centrales de riesgo.
- Debe tener entre 18 y 76 años.
- Fotocopia documento de identidad ampliado al 150%.
- Si el proyecto productivo ya supero las etapas de factibilidad y evaluación es necesario que nuestro especialista en evaluación y gerencia de proyectos lo revise para contar con su aprobación y saber si el proyecto es rentable y de esa forma hacer el desembolso de lo contrario la cooperativa a través del especialista en proyectos suministrará detalladamente la información a los socios y los acompañara en los respectivos ajustes del proyecto para lograr la rentabilidad deseada.
- Atender la visita de los asesores de ahorro y crédito

5.1.2.3.2 Características Crédito Emprendimiento.

- El plazo máximo para el pago es 36 meses.
- El monto del préstamo desde \$ 500.000 hasta \$5.000.000.
- Tasa del 26. 22% EA.
- Requiere afiliación y aportes mensuales a la cooperativa.

5.1.2.3.3 Beneficios Crédito Emprendimiento.

- Estudio de crédito sin costo.
- Acompañamiento personalizado desde la afiliación a la cooperativa.
- Posibilidad de obtener un préstamo sin necesidad de demostrar ingresos.
- Aprobación del crédito en 72 horas.
- Luego de la aprobación se desembolsa el dinero de forma inmediata.
- El desembolso está exento al gravamen a los movimientos financieros (GMF) si se hace a

la cuenta de ahorros o corriente del titular.

- El crédito cuenta con un seguro de vida para deudor.

5.1.2.3.4 Documentos Crédito Emprendimiento.

Los documentos que el asociado debe diligenciar para la solicitud del crédito son los siguientes:

- Formato de asociación a la cooperativa.
- Formato de solicitud de crédito.
- Formato de seguro de vida para deudor.

6. Estudio Comercial

6.1 Análisis de la Demanda

6.1.1 Cálculo de la Demanda

Teniendo en cuenta que los asociados principales de la cooperativa están comprendidos entre microempresas y mujeres cabeza de hogar, es conveniente realizar el cálculo de la demanda de forma independiente para cada uno de los clientes potenciales y de esa forma a través de la aplicación de encuestas acordes al perfil de cada consumidor, lograr determinar con mayor efectividad el mercado objetivo, es decir, el tamaño del mercado al cual la cooperativa Coonfiarte Aguachica podría llegar a través de sus canales de distribución y al mismo tiempo identificar el mercado que va a atender inicialmente la cooperativa.

6.1.2 Tamaño de la Muestra Microempresas

Según la Cámara de Comercio de Aguachica (2019) “registra 13.032 empresas matriculadas con actividad económica vigente en la ciudad” (pp:12-13), es relevante destacar que la mayoría de estas empresas cuentan con un promedio de 10 empleados o menos, sólo el 2,3% tienen más de 10 empleados dentro de sus nóminas, lo que hace que se clasifiquen como pequeñas empresas, o en muchos casos son empresas unipersonales o familiares. Teniendo en cuenta que para el Municipio estas son las principales cifras por señalar, esta información se tomara como referencia considerando que ha existido un crecimiento relativo de estas empresas que ha compensado la desaparición de otras durante los últimos 10 años en el municipio.

Población objetivo será entonces el número de empresas registradas menos el 2,3% de empresas que no se clasifican como pequeñas empresas:

$$\text{Población objetivo} = 5.203 - (5.203 * 2,3\%)$$

Población objetivo: 5.083

El tamaño de la muestra, es decir, el número de encuestas se determina con la siguiente formula:

$$n = \frac{\sigma^2}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{\sigma^2}{N}}$$

Donde,

n = Tamaño de la Muestra σ = Desviación Estándar (0,5 cuando no se tiene)

Z = Valor crítico de la distribución normal e = Nivel de error máximo permitido (0% al 9%)

Para un nivel de confianza deseado

N = Tamaño Población

Aplicando un nivel de confianza de 95% y un grado de error de 5% teniendo:

$$n = \frac{0,5^2}{\frac{0,5^2}{1,96^2} + \frac{0,5^2}{5.083}} = 357$$

La cantidad de encuestas a realizar para el segmento de microempresas es de 357, que corresponde al tamaño de la muestra de la población objetivo.

Tabla 6. *Ficha técnica de la encuesta para microempresarios*

Objetivo	Identificar la demanda potencial y las expectativas de servicios de los microempresarios del municipio de Aguachica – Cesar, para definir las necesidades de la demanda y las expectativas por el tipo de servicio prestado.
Población objetivo	Microempresarios de los municipios de Aguachica – Cesar.
Técnica	Entrevistas personales y entrevista web, a través de la aplicación de una encuesta estructurada.

Tabla 6. (Continuación)

Muestra	357
Rango de fechas	Junio de 2017-Enero 2018

Nota: Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

6.1.3 Tamaño de la Muestra Mujeres Cabeza de Hogar

Teniendo en cuenta cifras presentadas sobre la población de Aguachica encontramos que el 51,5% de la población son mujeres y el 48,5% de la población corresponde a los hombres, para un total de la población de Aguachica de 80.789 personas entre hombres y mujeres (DANE, 2005).

Por lo tanto, teniendo en cuenta que el 51,5% de la población corresponde a mujeres, podemos determinar que de los 80.789 habitantes del municipio 41.202 corresponde al género femenino y tomando en consideración que para el municipio estas son las únicas cifras oficiales. Por tal razón, tomamos el total de la población femenina del municipio de Aguachica como tamaño de la población y de esta manera identificar el tamaño de la muestra que nos permita definir las mujeres cabeza de hogar que se encuentran interesadas en los servicios de la cooperativa de ahorro y crédito Coonfiarte Aguachica.

El tamaño de la muestra, es decir, el número de encuestas se determina con la siguiente formula:

$$n = \frac{\sigma^2}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{\sigma^2}{N}}$$

Donde,

n = Tamaño de la Muestra σ = Desviación Estándar (0,5 cuando no se tiene)

Z = Valor crítico de la distribución normal e = Nivel de error máximo permitido (0% al 9%)

Para un nivel de confianza deseado

N = Tamaño Población

Aplicando un nivel de confianza de 95% y un grado de error de 5% teniendo:

$$n = \frac{0,5^2}{\frac{0,5^2}{1,96^2} + \frac{0,5^2}{41202}} = 381$$

La cantidad de encuestas a realizar para determinar el segmento de mujeres cabeza de hogar es de 381, que corresponde al tamaño de la muestra de la población objetivo.

Tabla 7. *Ficha técnica de la encuesta para mujeres cabeza de hogar*

Objetivo	Identificar la demanda potencial y las expectativas de servicios de las mujeres cabeza de hogar del municipio de Aguachica – Cesar, para definir las necesidades de la demanda y las expectativas por el tipo de servicio prestado.
Población objetivo	Mujeres Cabeza de hogar del municipios de Aguachica – Cesar.
Técnica	Entrevistas personales y entrevista web, a través de la aplicación de una encuesta estructurada.
Muestra	381
Rango de fechas	Junio de 2017-Enero 2018

Nota: Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

6.1.4 Análisis de la Encuesta Realizada a Microempresarios del Municipio de Aguachica.

Teniendo en cuenta, que el número de preguntas que se realizaron en la encuesta fue de un total de dieciséis (Apéndice A), se procederá a realizar solo el respectivo análisis de las preguntas que a criterio del investigador considera las más relevantes para desarrollar a satisfacción los objetivos del presente plan de negocios.

Tabla 8. *Pregunta 1. Por favor indique actualmente cuantos empleados tiene en su Microempresa.*

Opción de Respuesta	Frecuencia	%
De 1 a 3 Empleados	320	90%
De 4 a 6 Empleados	26	7%
De 7 a 10 Empleados	11	3%
Total	357	100%

Nota: Número de empleados de Microempresas del Municipio de Aguachica Cesar teniendo en cuenta el tamaño de la muestra. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

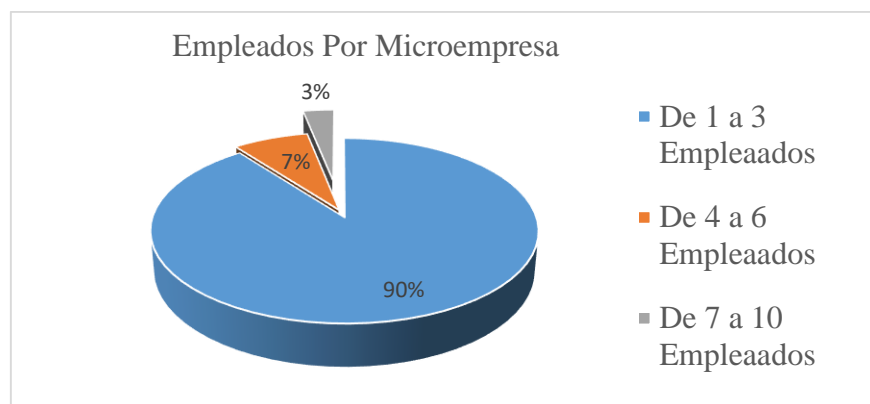


Figura 4. Descripción del número de empleados en Microempresas del Municipio de Aguachica Cesar. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

De acuerdo con los datos obtenidos, del total de 357 Microempresas encuestadas en el municipio de Aguachica, 320 tienen entre 1 y 3 empleados lo que equivale al 90% de la muestra. Por otra parte, se destaca que apenas el 3% de las microempresas encuestadas tienen entre 7 y 10 empleados. Esto es un simple reflejo de las grandes implicaciones que representan mantener una microempresa y la fuerte necesidad de encontrar soluciones que ayuden a los microempresarios del municipio de Aguachica.

Tabla 9. *Pregunta 2. Por favor indique en que rango están los ingresos de su Microempresa.*

Opción de Respuesta	Frecuencia	%
\$0 a \$15.000.000	120	34%
\$ 15.000.001 a 30.000.000	136	38%
\$30.000.001 a \$45.000.001	100	28%
De \$45.000.001 en adelante	1	0,3%
Total	357	100%

Nota: Rango de los ingresos de las Microempresas de Aguachica Cesar, teniendo en cuenta el tamaño de la muestra. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

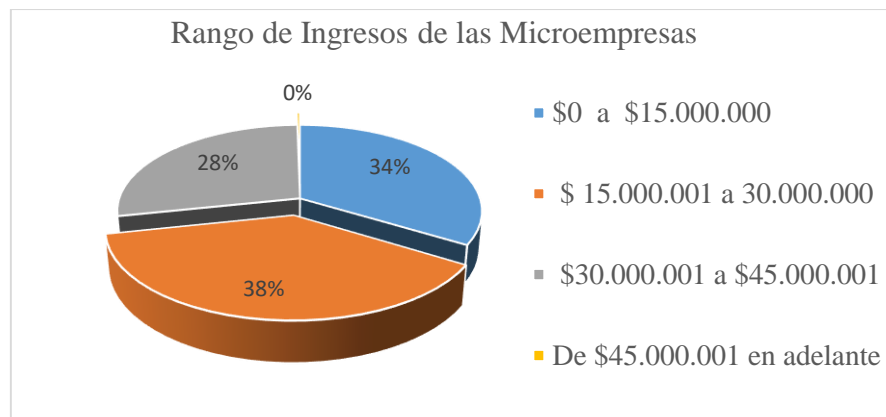


Figura 5. Descripción del rango de ingresos de las microempresas de Aguachica. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

Como se puede observar, los ingresos de 136 microempresas se encuentran entre 15 y 30 millones de pesos colombianos que presentan la mayor participación con el 38%, sin embargo, los ingresos de las demás microempresas no distan mucho, teniendo en cuenta que 120 microempresas representan el 34% con ingresos menores o iguales a 15 millones y 100 microempresas representan

el 28% con ingresos entre 30 y 45 millones. Una vez más se puede evidenciar lo complejo que es para las microempresas mantenerse, pues solo una logra superar los 45 millones en ingresos.

Tabla 10. *Pregunta 3. Por favor indique cuantos meses lleva operando su Microempresa.*

Opción de Respuesta	Frecuencia	%
De 6 Meses a 12 Meses	150	42%
De 12Meses a 18Meses	27	8%
De 18Meses a 24 Meses	80	22%
De 24 Meses en adelante	100	28%
Total	357	100%

Nota: Cantidad de meses que llevan operando las microempresas del Municipio de Aguachica, Cesar. Teniendo en cuenta el tamaño de la muestra. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

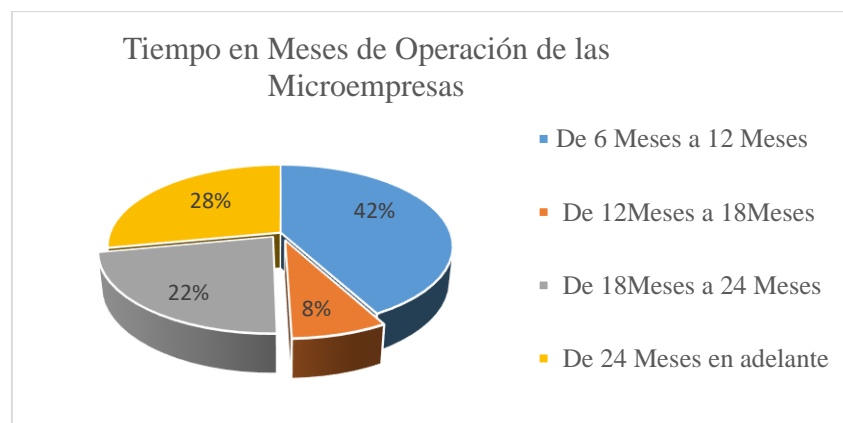


Figura 6. Descripción del tiempo de operación de las microempresas de Aguachica. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

Del total de la muestra 150 microempresas llevan operando entre 6 y 12 meses con una participación del 42%. Lo que nos indica que se está gestando la generación de nuevas

microempresas. Por otro lado, 100 microempresas tienen más de 24 meses de operación con un porcentaje del 28% del total, esto refleja una cantidad que, aunque es representativa sigue siendo baja en cuanto al tiempo que llevan operando las microempresas en la región. En cuanto al resto de microempresas encuestadas se puede destacar que sí sumamos los dos grupos restantes encontramos que el 30% de las microempresas oscilan entre los 12 y 24 meses de operaciones.

Tabla 11. *Pregunta 4. Por favor indique, si actualmente su Microempresa se encuentra interesada en adquirir servicios financieros de una cooperativa de ahorro y crédito.*

Opción de Respuesta	Frecuencia	%
SI	245	69%
NO	112	31%
Total	357	100%

Nota: Cantidad de microempresas de Aguachica Cesar, que se encuentran interesadas en adquirir servicios financieros a través de una cooperativa de ahorro y crédito. Fuente elaboración propia.

Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

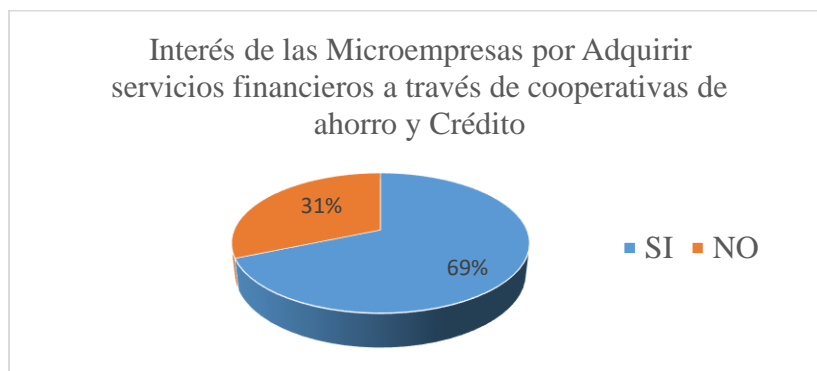


Figura 7. Descripción de las Microempresas interesadas en adquirir servicios a través de cooperativas de ahorro y crédito. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

De acuerdo con los datos obtenidos, las microempresas interesadas en adquirir servicios financieros equivalen a 245 que representan el 68% del total de la muestra. Por otro lado, las microempresas que no están interesadas son 112 que representan el 31% del total de la muestra. Esto evidencia que en el municipio de Aguachica la mayoría de los microempresarios están interesados por adquirir servicios financieros a través de cooperativas de ahorro y crédito.

Tabla 12. *Pregunta 5. Por favor indique cuál de las siguientes entidades prefiere para acceder a un servicio financiero*

Opción de Respuesta	Frecuencia	%
Banco	68	61%
Cooperativa de Ahorro y Crédito	0	0%
Fondos de Empleados	44	39%
Prestamistas informales (gota a gota)	0	0%
Total	112	100%

Nota: Número de Microempresas que prefieren otras entidades para acceder a servicios financieros teniendo en cuenta solo a las microempresas que no están interesadas en adquirir servicios con cooperativas de ahorro y crédito. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

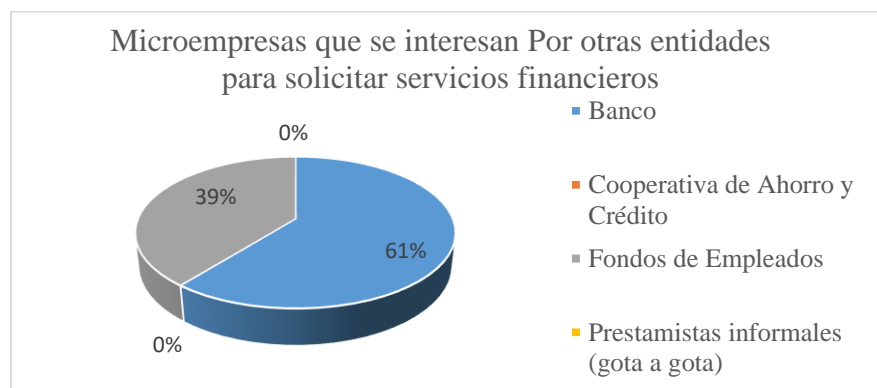


Figura 83. Descripción de microempresas que prefieren otras entidades para acceder a servicios financieros. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

Como se puede observar, de las 112 microempresas encuestadas que afirmaron no estar interesadas en adquirir los servicios financieros a través de una cooperativa de ahorro y crédito 64 prefieren a los bancos y el restante se inclina por los fondos de empleados. Esto nos indica que en el municipio de Aguachica las microempresas están prefiriendo a las entidades formales sobre los prestamistas informales también llamados comúnmente gota a gota.

Tabla 13. *Pregunta 8. Por favor indique de las siguientes líneas de Crédito según la necesidad de su microempresa cuál utilizaría.*

Opción de Respuesta	Frecuencia	%
Crédito Microcrédito	190	53%
Crédito Libre Inversión	90	25%
Crédito Mypime	77	22%
Total	357	100%

Nota: Cantidad de Microempresas que prefieren diferentes líneas de crédito dependiendo de su necesidad financiera. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

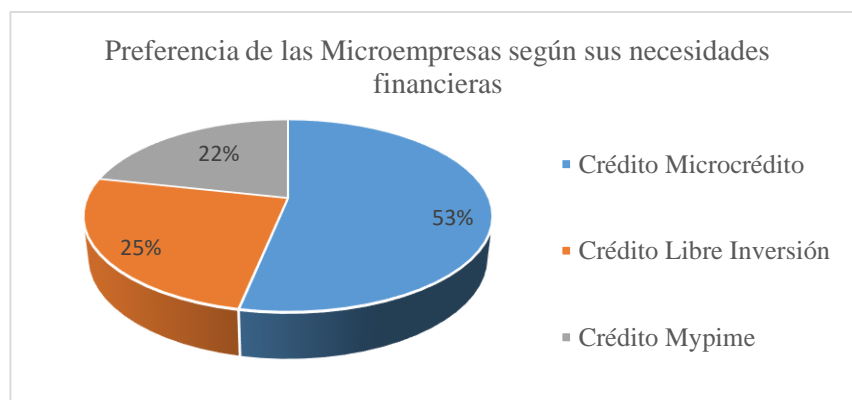


Figura 9. Descripción de las preferencias de la Microempresas por diferentes líneas de crédito.

Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

Teniendo en cuenta, la preferencia de las microempresas encuestadas frente a las diferentes líneas de crédito se encuentra que del total de la muestra 190 microempresas prefieren la línea de crédito microcrédito con una participación del 53%. Por otro lado, las preferencias por las líneas de crédito libre inversión y MiPymes no distan mucho con una participación del 25% y 22% respectivamente. Esta preferencia por el microcrédito es un reflejo de que en el Municipio de Aguachica actualmente sobresalen la cantidad de microempresas y emprendedores.

Tabla 14. *Pregunta 9. Por favor indique, si en la pregunta 8 su respuesta es Crédito Microcrédito según la necesidad de la microempresa que monto de dinero tomaría.*

Opción de Respuesta	Frecuencia	%
\$500.000 a \$1.000.000	30	16%
\$1.500.000 a \$2.000.000	45	24%
\$2.500.000 a \$3.000.000	35	18%
De \$4.000.001 en adelante	80	42%
Total	190	100%

Nota: Cantidad de Microempresas que prefieren la línea de crédito Microcrédito distribuidas entre el monto de dinero que estarían dispuestas a tomar. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

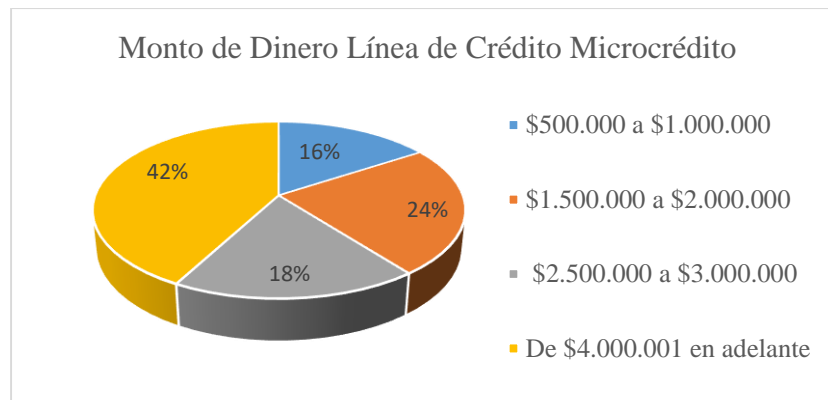


Figura 10. Descripción del Monto de Dinero Dispuesto a Tomar por las Microempresas en la línea de Crédito Microcrédito. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

Observando los datos obtenidos, de las microempresas encuestadas que prefieren la línea de microcrédito, se puede evidenciar que, de las 190 microempresas, 80 estarían dispuestas a tomar créditos de 4 millones de pesos colombianos en adelante, representadas mayoritariamente con el 42% del total. Seguidas por el 23% que está representado por las microempresas que prefieren los créditos con montos entre 1,5 y 2 millones de pesos. Esto nos indica que la gran mayoría de las microempresas de Aguachica están necesitando montos de crédito altos.

Tabla 15. Pregunta 10. Por favor indique, si en la pregunta 8 su respuesta es Crédito de Libre Inversión según la necesidad de la microempresa que monto de dinero tomaría.

Opción de Respuesta	Frecuencia	%
\$500.000 a \$1.000.000	20	22%
\$1.500.000 a \$2.000.000	28	31%
\$2.500.000 a \$3.000.000	23	26%
De \$3.000.001 en adelante	19	21%
Total	90	100%

Nota: Cantidad de Microempresas que prefieren la línea de crédito Libre Inversión distribuidas entre el monto de dinero que estarían dispuestas a tomar. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

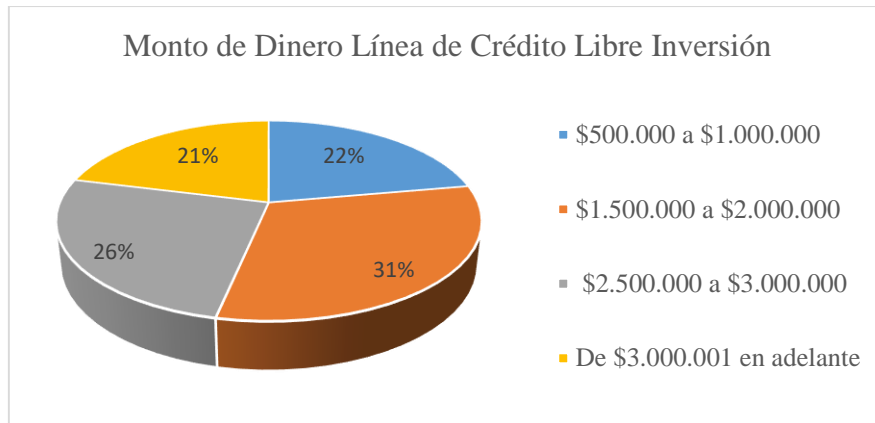


Figura 11. Descripción del Monto de Dinero Dispuesto a Tomar por las Microempresas en la línea de Crédito Libre Inversión. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

Observando los datos obtenidos, de las microempresas encuestadas que prefieren la línea de crédito libre inversión, se puede evidenciar que, de las 90 microempresas, 28 estarían dispuestas a tomar créditos de 1,5 y 2 millones de pesos colombianos, representadas mayoritariamente con el 31% del total, sin embargo, la preferencia de las microempresas restantes por los otros montos de los créditos no dista mucho, por lo que podemos afirmar que se encuentra de forma bastante uniforme. Esto nos demuestra una vez más la preferencia de las microempresas de Aguachica por montos de créditos altos.

Tabla 16. Pregunta 11. Por favor indique, si en la pregunta 8 su respuesta es Crédito Mipyme según la necesidad de la microempresa que monto de dinero tomaría.

Opción de Respuesta	Frecuencia	%
\$500.000 a \$1.000.000	7	9%
\$2.000.000 a \$3.000.000	25	32%
\$4.000.000 a \$5.000.000	15	19%
De \$5.000.001 en adelante	30	39%
Total	77	100%

Nota: Cantidad de Microempresas que prefieren la línea de crédito Mypime distribuidas entre el monto de dinero que estarían dispuestas a tomar. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

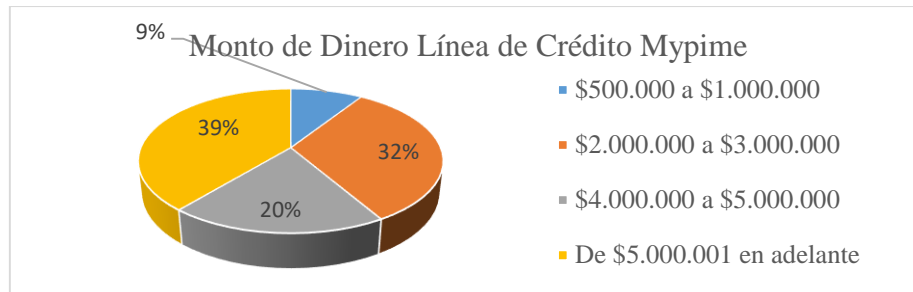


Figura 42. Descripción del Monto de Dinero Dispuesto a Tomar por las Microempresas en la línea de Crédito Mypime. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

Observando los datos obtenidos, de las microempresas encuestadas que prefieren la línea de crédito Mypime, se puede evidenciar que, de las 77 microempresas, 30 estarían dispuestas a tomar créditos de 5 millones de pesos colombianos en adelante, representadas mayoritariamente con el 39% del total. Seguidas por el 32% que está representado por las microempresas que prefieren los créditos con montos entre 2 y 3 millones de pesos. Esto nos confirma de nuevo que la gran mayoría de las microempresas de Aguachica están necesitando montos de crédito altos.

Tabla 17. *Pregunta 12. Por favor indique, según la línea de crédito que seleccionó en la pregunta 8 qué plazo en meses estaría dispuesta a tomar la microempresa para pagar la totalidad del crédito.*

Opción de Respuesta Microcrédito	Frecuencia	%
12 Meses	40	21%
18Meses	10	5%
24Meses	30	16%
30Meses	40	21%
36Meses	70	37%
Total	190	100%

Nota: Cantidad de Microempresas que prefieren la línea de crédito microcrédito distribuidas en el plazo en meses que estarían dispuestas a tomar para pagar la totalidad del crédito. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

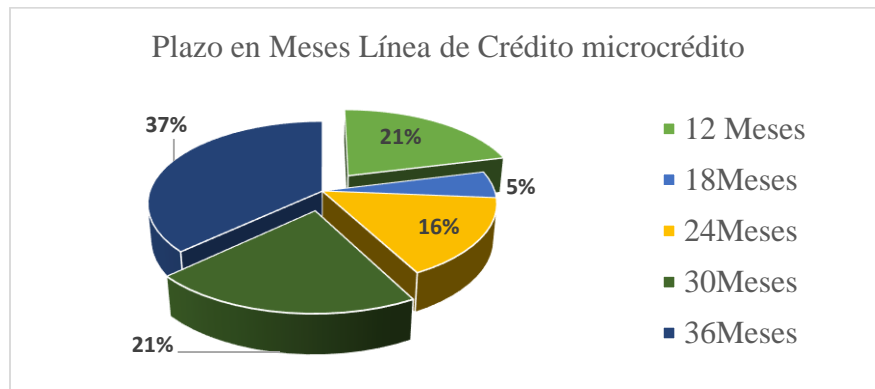


Figura 53. Descripción del plazo en meses en que las microempresas están dispuestas a pagar la totalidad del Crédito Microcrédito. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

Teniendo en cuenta, los resultados de la encuesta realizada a las microempresas, podemos concluir que de las 190 microempresas que prefieren la línea de crédito microcrédito, 70 prefieren pagar su crédito en un plazo de 36 meses, correspondiendo a la participación mayoritaria con el 37% del total. Por otro parte, se destaca que tanto para los plazos de 30 meses, como para los plazos de 12 meses encontramos una similitud en la cantidad de microempresas que prefieren estos dos plazos de crédito, con una participación de 40 microempresas ocupando el 21% para cada uno de los plazos. Esto nos indica, que las microempresas prefieren los plazos altos, lo cual, nos lleva inferir que esto se debe a la preferencia marcada igualmente por los montos altos.

Tabla 18. Pregunta 12. Opción Línea de Crédito Libre Inversión

Opción de Respuesta Libre Inversión	Frecuencia	%
6 Meses	4	4%
12 Meses	15	17%

Tabla 18. (Continuación)

16Meses	13	14%
18Meses	20	22%
24Meses	38	42%
Total	90	100%

Nota: Cantidad de Microempresas que prefieren la línea de crédito Libre Inversión distribuidas en el plazo en meses que estarían dispuestas a tomar para pagar la totalidad del crédito. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

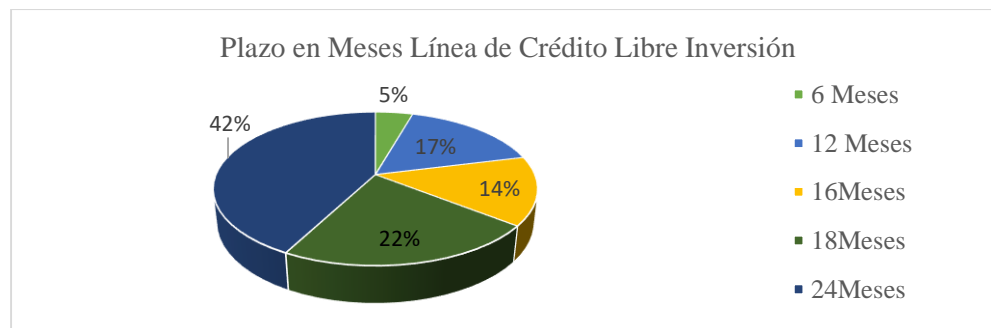


Figura 14. Descripción del plazo en meses en que las microempresas están dispuestas a pagar la totalidad del Crédito Libre Inversión. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

Tabla 19. *Pregunta 12. Opción Línea de Crédito Mypime.*

Opción de Respuesta Mypime	Frecuencia	%
12 Meses	6	8%
18Meses	11	14%

Tabla 19. (Continuación)

24Meses	12	16%
30Meses	20	26%
36Meses	28	36%
Total	77	100%

Nota: Cantidad de Microempresas que prefieren la línea de crédito Libre Inversión distribuidas en el plazo en meses que estarían dispuestas a tomar para pagar la totalidad del crédito. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

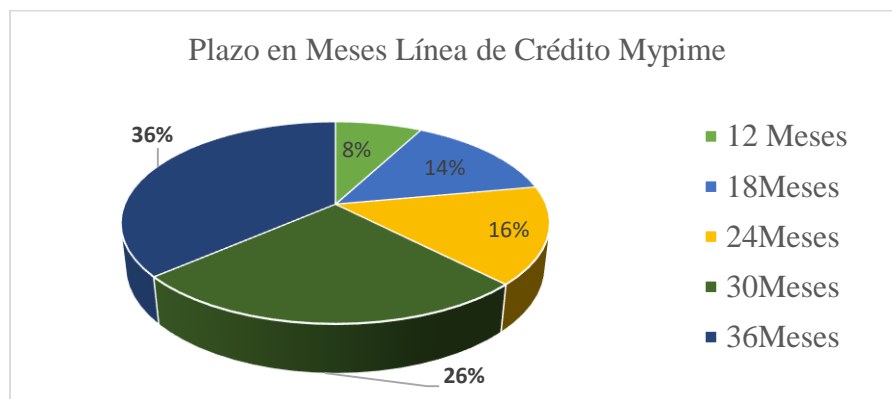


Figura 15. Descripción del plazo en meses en que las microempresas están dispuestas a pagar la totalidad del Crédito Mypime. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

Teniendo en cuenta, los resultados de la encuesta realizada a las microempresas, podemos concluir que tanto las microempresas que prefieren la línea de crédito Libre inversión, como las que prefieren la línea de crédito Mypime, prefieren pagar sus créditos en los plazos más altos de 24 meses con el 42% y de 36 meses con el 36% respectivamente. Esto nos confirma, que las microempresas Aguachica siguen prefiriendo los plazos altos para todas las modalidades de crédito.

Tabla 20. *Pregunta 15. Por favor indique, cuánto estaría la microempresa dispuesta ahorrar mensualmente en una cooperativa de ahorro y Crédito.*

Opción de Respuesta	Frecuencia	%
\$0 a \$ 20.000	47	13%
\$25.000 a \$ 30.000	70	20%
\$35.000 a \$45.000	95	27%
Más \$50.000	145	41%
Total	357	100%

Nota: Cantidad de Dinero en que las Microempresas están dispuestas a realizar ahorros con una cooperativa de ahorro y crédito. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

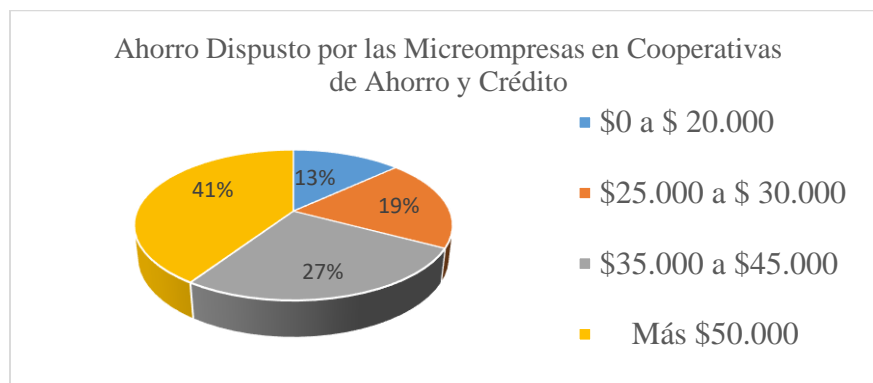


Figura 16. Descripción de la Cantidad de Dinero que están dispuestas ahorrar las Microempresas de Aguachica. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

De acuerdo a los datos obtenidos, las microempresas están dispuestas a realizar ahorros mayoritariamente, por valores superiores a los \$50 mil pesos colombianos, representados por el 41% del total. El 27% de las microempresas prefieren hacer ahorros entre los 35 mil y 45 mil pesos.

Por su parte la minoría de las microempresas encuestadas, prefiere hacer ahorros entre 20 mil y 30 mil pesos. Esto indica que las microempresas de Aguachica, aunque no buscan en una cooperativa específicamente servicios de ahorro están dispuestos a realizarlos.

Tabla 21. *Pregunta 16. Por favor indique, la microempresa al finalizar su crédito en la cooperativa de ahorro y crédito que decisión tomaría.*

Opción de Respuesta	Frecuencia	%
Retirarse de la Cooperativa	220	62%
Tomar un nuevo crédito	100	28%
Continuar ahorrando en la cooperativa	37	10%
Total	357	100%

Nota: Cantidad de Microempresas distribuidas entre la decisión que tomarían al terminar el crédito en una cooperativa de ahorro y crédito. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

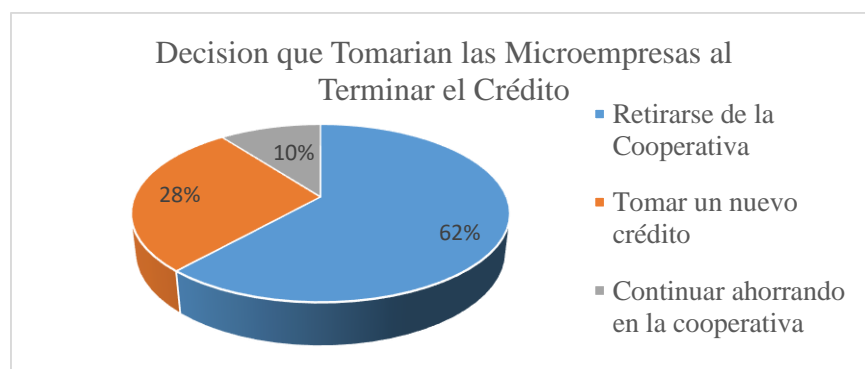


Figura 17. Descripción de las Decisiones que Tomarían las Microempresas al Terminar el Crédito con Cooperativas de Ahorro y Crédito. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2017).

Observando los datos obtenidos, las microempresas al finalizar sus créditos toman la decisión de retirarse de la cooperativa con una participación del 62% del total encuestado. El 28% estaría dispuesto tomar un nuevo crédito y el 10% seguirían ahorrando. Esto nos indica, que las microempresas de Aguachica buscan principalmente servicios de crédito que les ayuden en el apalancamiento de sus operaciones.

6.1.5 Análisis de la encuesta Realizada a Mujeres Cabeza de Hogar del Municipio de Aguachica.

Se buscó mediante la aplicación de la presente encuesta (Anexo B) determinar la demanda potencial y las expectativas de servicios de las Mujeres Cabeza de hogar del municipio de Aguachica – Cesar, para definir las necesidades de la demanda y las expectativas por el tipo de servicio prestado. Teniendo en cuenta, que el número de preguntas que se realizaron en la encuesta fue de un total de dieciocho, se procederá a realizar solo el respectivo análisis de las preguntas que a criterio del investigador considera las más relevantes para desarrollar a satisfacción los objetivos del presente plan de negocios.

Tabla 22. *Pregunta 1. Por favor indique actualmente a que se dedica.*

Opción de Respuesta	Frecuencia	%
Ama de casa	150	39%
Empleada	90	24%
Independiente	50	13%
Trabajo Informal	60	16%
Desempleada	31	8%
Total	381	100%

Nota: Mujeres del Municipio de Aguachica Cesar, teniendo en cuenta su tipo de ocupación. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

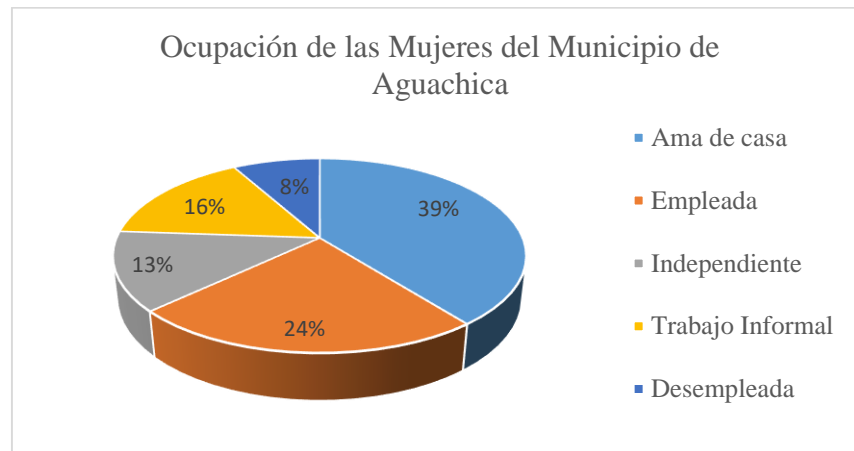


Figura 18. Descripción de las Mujeres del Municipio de Aguachica dependiendo de su ocupación.

Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

De acuerdo con los datos obtenidos, las mujeres del municipio de Aguachica presentan mayoritariamente una ocupación de amas de casa con el 39% del total encuestado. El 24% son empleadas, el 13% independiente, el 16% trabajo informal, el 8% desempleada. Esto nos ayuda a inferir que, debido al alto porcentaje de amas de casa en el municipio sumado a las independientes, a las de trabajo informal y las desempleadas se están uniendo para formar un grupo sólido de mujeres emprendedoras en el municipio.

Tabla 23. Pregunta 5. Por favor indique cuantos hijos tiene

Opción de Respuesta	Frecuencia	%
0 Hijos	90	24%
1 Hijo	79	21%
2 Hijos	145	38%
3 Hijos	40	10%
4 Hijos	17	4%
Más de 4 Hijos	10	3%

Tabla 23. (Continuación)

Total 381 100%

Nota: Número de hijos que tienen las mujeres del Municipio de Aguachica. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

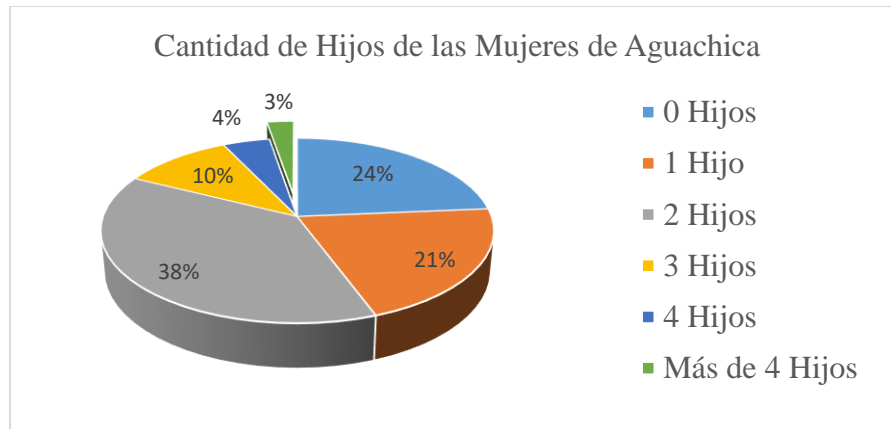


Figura 19. Descripción del número de hijos de las mujeres del Municipio de Aguachica. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

Teniendo en cuenta, el resultado se puede evidenciar que del total de mujeres encuestadas con la mayor participación se encuentra el 38% que tienen dos hijos. Por otro lado, se destaca que solo el 3% de las mujeres tienen más de 4 hijos. Esto refleja el cambio generacional de están presentando las mujeres en la sociedad en donde se están proyectando más hacia su desempeño profesional; que a diferencia de años atrás era tener gran cantidad de hijos y estar pendientes de su cuidado.

Tabla 24. Pregunta 6. Por favor indique si usted es madre cabeza de hogar. Recuerde solo debe marcar una de las dos opciones

Opción de Respuesta	Frecuencia	%
SI	295	77%
NO	86	22,6%

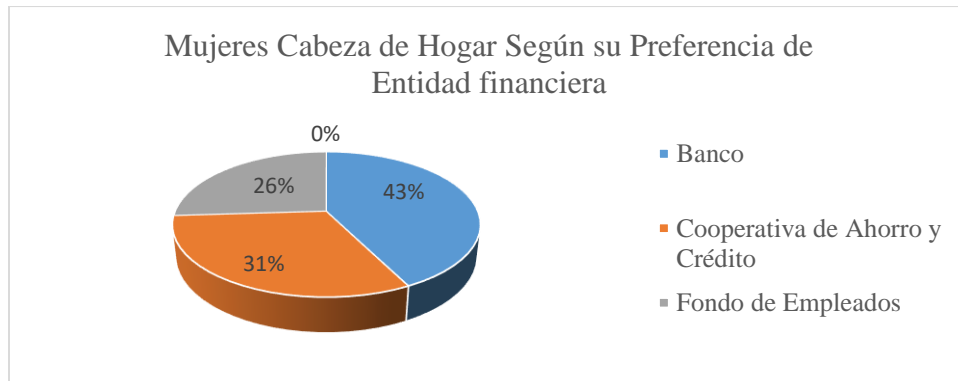


Figura 21. Descripción de las Mujeres Cabeza de Hogar al momento de escoger una entidad financiera para acceder a sus servicios. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

Observando los datos obtenidos, se puede evidenciar que las mujeres cabeza de hogar del municipio de Aguachica, presentan mayoritariamente la preferencia de los bancos para acceder a un servicio financiero con un 43%. Sin embargo, aunque se presenta un desconocimiento de los beneficios que ofrece una cooperativa, las mujeres cabeza de hogar de Aguachica la prefieren con el 31% del total de muestra. Lo que nos indica, con total claridad que definitivamente no desean acceder a estos servicios a través de los prestamistas informales o también mal llamados “gota a gota”.

Tabla 26. Pregunta 8. Conoce los beneficios de pertenecer a una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Opción de Respuesta	Frecuencia	%
SI	104	27%
NO	277	73%
Total	381	100%

Nota: Cantidad de Mujeres del Municipio de Aguachica distribuidas entre las que conocen los beneficios de pertenecer a una cooperativa de ahorro y crédito y las mujeres que los desconocen. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

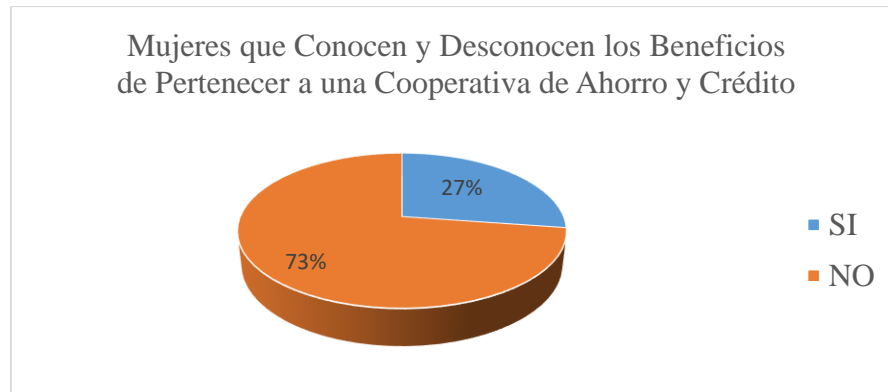


Figura 22. Distribución entre las mujeres que conocen y desconocen los beneficios de pertenecer a una cooperativa de ahorro y crédito. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

Teniendo en cuenta los datos obtenidos, predominan mayoritariamente las mujeres que desconocen los beneficios de pertenecer a una cooperativa con una participación del 73% del total de la muestra. Esto nos permite identificar la necesidad que presentan las mujeres de Aguachica por conocer sobre los servicios financieros y beneficios que ofrecen las entidades como las cooperativas.

Tabla 27. Pregunta 10. Por favor indique de las siguientes líneas de Crédito según su necesidad cuál utilizaría.

Opción de Respuesta	Frecuencia	%
Crediya	116	30%
Libre Inversión	80	21%
Crédito Emprendimiento	185	49%
Total	381	100%

Nota: Líneas de Crédito ofrecidas por una cooperativa distribuida según la necesidad de las mujeres del Municipio de Aguachica. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

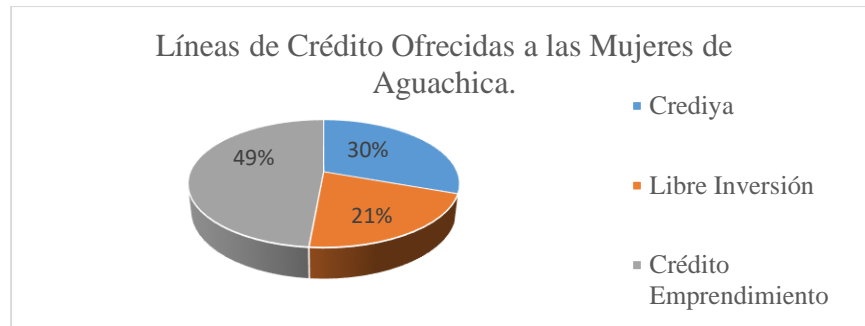


Figura 23. Descripción de las líneas de crédito ofrecidas por una cooperativa a las mujeres de Aguachica. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

Observando los datos obtenidos, la línea de crédito de mayor participación es la de emprendimiento con el 49% del total. Seguida de la línea de crédito crediya con el 30% y finalmente la línea de crédito libre inversión con el 21%. Esto nos indica que las mujeres de Aguachica están fuertemente interesadas en emprender.

Tabla 28. Pregunta 11. Por favor indique, si en la pregunta 10 su respuesta es Crediya que monto de dinero tomaría si accede a este servicio según su necesidad.

Opción de Respuesta	Frecuencia	%
\$100.000 a \$250.000	30	26%
\$250.000 a \$400.000	27	23%
\$500.000 a \$1.000.000	59	51%
Total	116	100%

Nota: Cantidad de Mujeres que prefieren la línea de crédito Crediya distribuidas entre el monto de dinero que estarían dispuestas a tomar. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

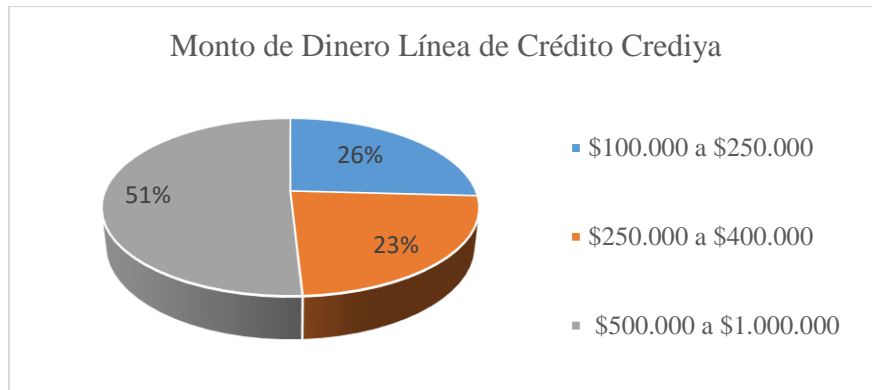


Figura 24. Descripción del Monto de Dinero Dispuesto a Tomar por las Mujeres en la línea de Crédito Crediya. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

Como se puede observar, la preferencia mayoritaria de las mujeres de Aguachica dentro de la línea de crédito crediYa, es el 51% del total, por los montos entre 500 mil y 1 millón de pesos colombianos. Sin embargo, la preferencia de las mujeres por los otros dos montos de dinero que van entre los 100 mil y los 250 mil; los 250mil y los 400 mil no dista mucho, con una participación del 26% y del 23% respectivamente. Esto nos indica que la gran mayoría de las mujeres de Aguachica están necesitando montos de crédito altos.

Tabla 29. Pregunta 12. Por favor indique, si en la pregunta 10 su respuesta es Libre Inversión que monto de dinero tomaría si accede a este servicio según su necesidad.

Opción de Respuesta	Frecuencia	%
\$500.000 a \$1.000.000	15	19%
\$1.500.000 a \$2.000.000	45	56%

Tabla 29. (Continuación).

\$2.500.000 a	20	25%
\$3.000.000		
Total	80	100%

Nota: Cantidad de Mujeres que prefieren la línea de crédito Libre Inversión distribuidas entre el monto de dinero que estarían dispuestas a tomar. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

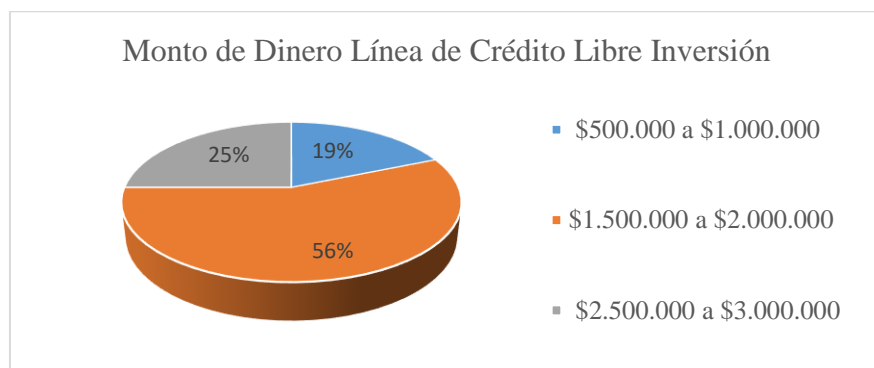


Figura 25. Descripción del Monto de Dinero Dispuesto a Tomar por las Mujeres en la línea de Crédito Libre Inversión. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

Como se puede observar, la preferencia mayoritaria de las mujeres de Aguachica dentro de la línea de crédito Libre Inversión, es el 56% del total, por los montos entre 1.5 y 2 millones de pesos colombianos. Seguido de la preferencia de las mujeres por el monto de dinero que va entre los 2.5 millones y 3 millones de pesos con una participación del 25%. Finalmente, la preferencia por los montos entre 500 mil y 1 millón de pesos con una participación del 19%. Esto nos indica nuevamente que la gran mayoría de las mujeres de Aguachica están necesitando montos de crédito altos.

Tabla 30. *Pregunta 13. Por favor indique, si en la pregunta 10 su respuesta es Crédito Emprendimiento que monto de dinero tomaría si accede a este servicio según su necesidad.*

Opción de Respuesta	Frecuencia	%
\$500.000 a \$1.000.000	45	24%
\$2.000.000 a \$3.000.000	55	30%
\$4.000.000 a \$5.000.000	85	46%
Total	185	100%

Nota: Cantidad de Mujeres que prefieren la línea de crédito Emprendimiento distribuidas entre el monto de dinero que estarían dispuestas a tomar. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

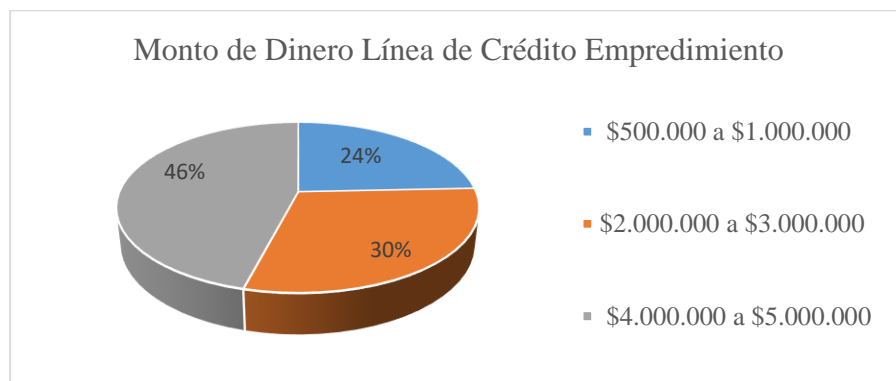


Figura 26. Descripción del Monto de Dinero Dispuesto a Tomar por las Mujeres en la línea de Crédito Emprendimiento. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

Como se puede observar, la preferencia mayoritaria de las mujeres de Aguachica dentro de la línea de crédito Emprendimiento, es el 46% del total, por los montos entre 4 y 5 millones de pesos colombianos. Seguido de la preferencia de las mujeres por el monto de dinero que va entre los 2 millones y 3 millones de pesos con una participación del 30%. Finalmente, la preferencia por los

montos entre 500 mil y 1 millón de pesos con una participación del 24% Esto nos reafirma que la gran mayoría de las mujeres de Aguachica están necesitando montos de crédito altos.

Tabla 31. *Pregunta 14. Por favor indique, según la línea de crédito que selecciono en la pregunta 10 que plazo en meses tomaría para pagar la totalidad del crédito.*

Opción de Respuesta Crediya	Frecuencia	%
3 Meses	15	13%
6 Meses	10	9%
8 Meses	10	9%
10 Meses	25	22%
12 Meses	56	48%
Total	116	100%

Nota: Cantidad de Mujeres que prefieren la línea de crédito Crediya distribuidas en el plazo en meses que estarían dispuestas a tomar para pagar la totalidad del crédito. Fuente elaboración propia.

Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

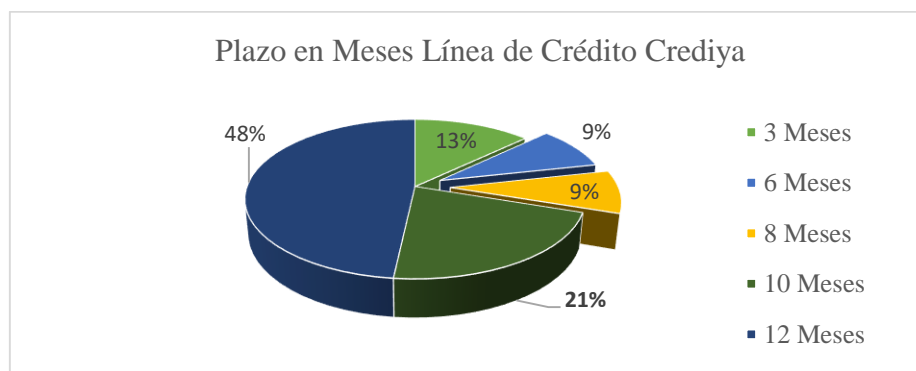


Figura 27. Descripción del plazo en meses en que las mujeres están dispuestas a pagar la totalidad del Crédito Crediya. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

Teniendo en cuenta, los resultados de la encuesta realizada a las mujeres, podemos concluir que de las 116 mujeres que prefieren la línea de crédito Crediya, 56 prefieren pagar su crédito en un plazo de 12 meses, correspondiendo a la participación mayoritaria con el 48% del total. Por otro parte, se destaca que tanto para los plazos de 6 meses, como para los plazos de 8 meses encontramos una similitud en la cantidad de mujeres que prefieren estos dos plazos de crédito, con una participación de 10 mujeres ocupando el 9% para cada uno de los plazos. Esto nos indica, que las mujeres de Aguachica prefieren los plazos altos, lo cual, nos lleva inferir que esto se debe a la preferencia marcada igualmente por los montos altos.

Tabla 32. *Pregunta 13. Opción línea de Crédito Libre Inversión*

Opción de Respuesta Libre	Frecuencia	%
Inversión		
6 Meses	4	5%
12 Meses	10	13%
16 Meses	13	16%
18 Meses	15	19%
24 Meses	38	48%
Total	80	100%

Nota: Cantidad de Mujeres que prefieren la línea de crédito Libre Inversión distribuidas en el plazo en meses que estarían dispuestas a tomar para pagar la totalidad del crédito. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

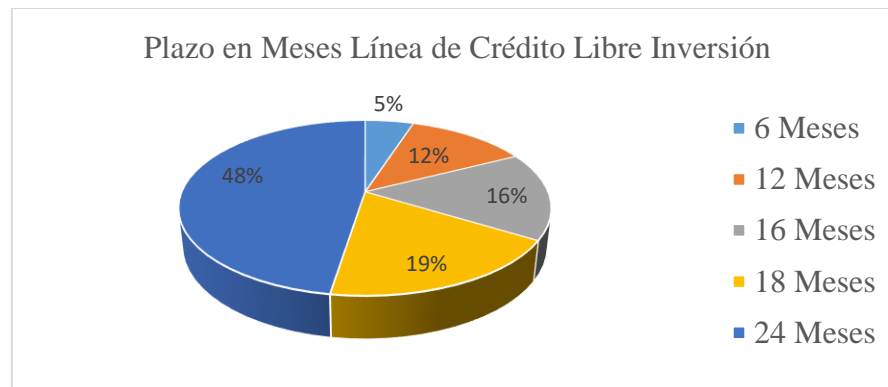


Figura 28. Descripción del plazo en meses en que las mujeres están dispuestas a pagar la totalidad del Crédito Libre Inversión. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

Tabla 33. Pregunta 13. Opción Línea de Crédito Emprendimiento

Opción de Respuesta	Frecuencia	%
Emprendimiento		
12 Meses	20	11%
18 Meses	15	8%
24 Meses	30	16%
30 Meses	50	27%
36 Meses	70	38%
Total	185	100%

Nota: Nota: Cantidad de Mujeres que prefieren la línea de crédito Emprendimiento distribuidas en el plazo en meses que estarían dispuestas a tomar para pagar la totalidad del crédito. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

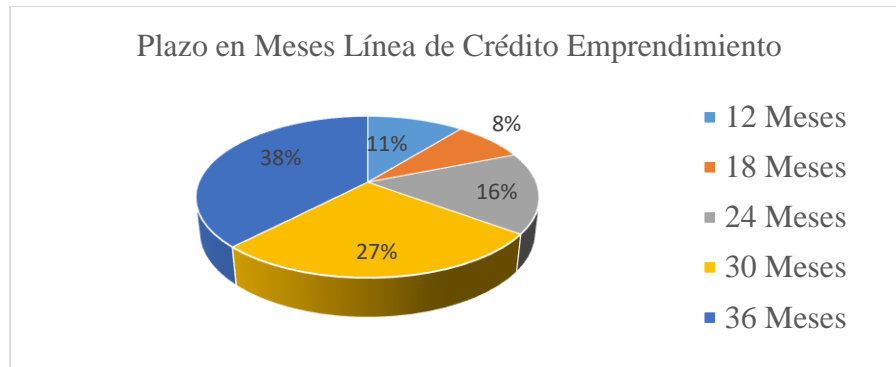


Figura 29. Descripción del plazo en meses en que las mujeres están dispuestas a pagar la totalidad del Crédito Emprendimiento. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

Teniendo en cuenta, los resultados de la encuesta realizada a las mujeres, podemos concluir que tanto las microempresas que prefieren la línea de crédito Libre inversión, como las que prefieren la línea de emprendimiento, prefieren pagar sus créditos en los plazos más altos de 24 meses con el 42% y de 36 meses con el 38% respectivamente. Esto nos confirma, que las mujeres de Aguachica siguen prefiriendo los plazos altos para todas las modalidades de crédito.

Tabla 34. Pregunta 17. Por favor indique, cuanto estaría dispuesta ahorrar mensualmente en una cooperativa de ahorro y Crédito.

Opción de Respuesta	Frecuencia	%
\$0 a \$ 20.000	129	34%
\$25.000 a \$ 30.000	152	40%
\$35.000 a \$45.000	80	21%
Más \$50.000	20	5%
Total	381	100%

Nota: Cantidad de Dinero en que las mujeres de Aguachica están dispuestas a realizar ahorros con una cooperativa de ahorro y crédito. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

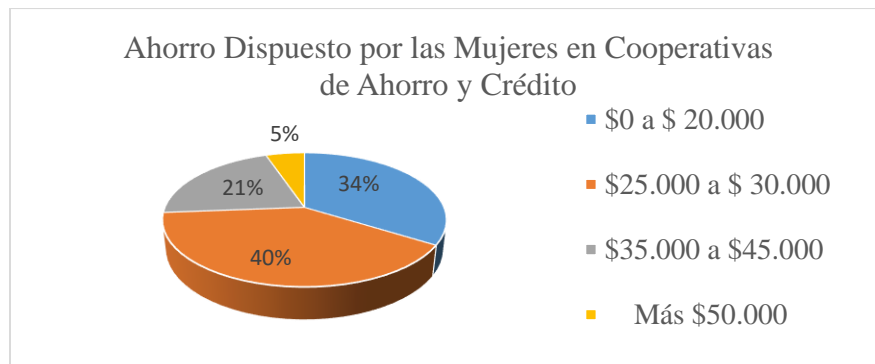


Figura 30. Descripción de la Cantidad de Dinero que están dispuestas ahorrar las mujeres de Aguachica. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

De acuerdo a los datos obtenidos, las mujeres están dispuestas a realizar ahorros mayoritariamente, por valores entre a los \$25 mil y los \$30 mil pesos colombianos, representados por el 40% del total. El 34% de las microempresas prefieren hacer ahorros de \$20mil pesos. Por su parte la minoría de las mujeres encuestadas prefiere hacer ahorros mayores a \$50 mil pesos. Esto indica que las mujeres de Aguachica, aunque no buscan en una cooperativa específicamente servicios de ahorro están dispuestos a realizarlos.

Tabla 35. Pregunta 18. Por favor indique, al finalizar su crédito en la cooperativa de ahorro y crédito que decisión tomaría.

Opción de Respuesta	Frecuencia	%
Retirarse de la Cooperativa	171	45%
Tomar un nuevo crédito	100	26%
Continuar ahorrando en la cooperativa	110	29%
Total	381	100%

Nota: Cantidad de Microempresas distribuidas entre la decisión que tomarían al terminar el crédito en una cooperativa de ahorro y crédito. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

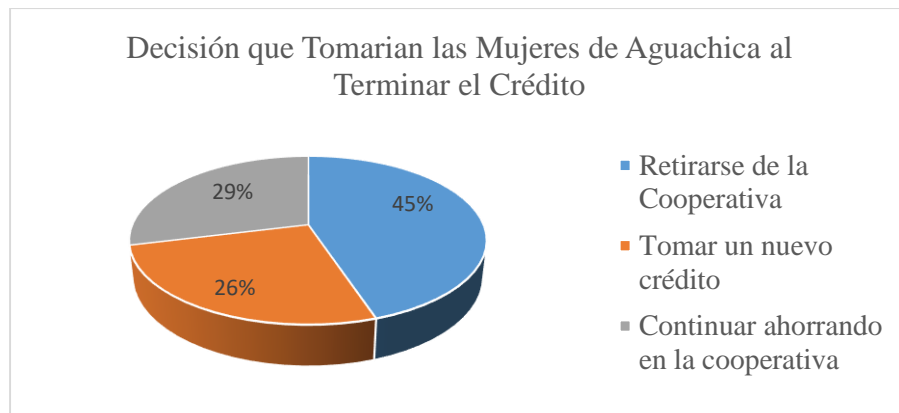


Figura 31. Descripción de las Decisiones que Tomarían las mujeres del Municipio de Aguachica al Terminar el Crédito con Cooperativas de Ahorro y Crédito. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

Observando los datos obtenidos, las mujeres al finalizar sus créditos toman la decisión de retirarse de la cooperativa con una participación del 45% del total encuestado. El 26% estaría dispuesto a tomar un nuevo crédito y el 29% seguirían ahorrando. Esto nos indica, que las mujeres de Aguachica buscan principalmente servicios de crédito, pero también se muestran interesadas en continuar disfrutando de los beneficios de ahorro que proporcionan las cooperativas.

6.1.6 Perfil del Consumidor

El servicio de ahorro y crédito están dirigidos principalmente a dos segmentos, el primero un segmento empresarial y el segundo un segmento poblacional, en donde, está conformado por microempresas dedicadas a todos los sectores productivos de la economía y mujeres cabeza de hogar del municipio de Aguachica Cesar respectivamente. Que presentan en común la necesidad de adquirir los servicios de ahorro y crédito de la cooperativa a través de bajas tasas de interés y fácil acceso a los mismos al ser el modelo cooperativista propuesto un vehículo entre dos extremos,

es decir, por un lado, los requisitos y trámites extensos que en algunos casos son excesivos por parte de las entidades de crédito formales existentes a nivel local y por otro lado, las altas tasas de usura con las que trabajan los prestamistas informales también denominados “gota a gota”.

Ahora bien, es importante destacar el primer segmento de clientes que son las microempresas del municipio de Aguachica Cesar de diversos sectores de la economía, mayoritariamente tienen entre 1 y 3 empleados y como máximo la minoría de las microempresas cuentan con 10 empleados, los ingresos mensuales se encuentran entre 15 y 30 millones de pesos colombianos, en donde, normalmente para el desarrollo de sus operaciones acceden a créditos entre 1.000.000 y 5.000.000 millones de pesos colombianos que en promedio pagan entre 24 y 36 meses, los créditos solicitados por las microempresas son: de libre inversión, crédito mypimes y microcréditos presentando una demanda del 25%, del 22% y del 53% respectivamente.

Por otro lado, los clientes registran excelentes beneficios tributarios, al pertenecer a la Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado, es decir, al hacer parte, del grupo de empresas ZOMAC, por esta razón es importante destacar que: “en el año 2018 se crearon 17 empresas ZOMAC, en la jurisdicción, bajo el decreto 1650 de 2017” (Cámara de Comercio Aguachica, 2019). Lo que quiere decir, que el principal beneficio de las empresas ZOMAC consiste en una tarifa progresiva del impuesto de Renta, durante un periodo de 10 años a partir del 2017 que varía dependiendo del tamaño de la empresa.

Por consiguiente, se presentan los periodos y las tarifas de las microempresas Zomac: Así las cosas, para las micro y pequeñas empresas, entre 2017 y 2021, la tarifa será del 0%; entre 2022 y 2024, será del 25%; entre 2025 y 2027, será del 50%; y del 2027 en adelante la empresa deberá pagar el 100% de la tarifa. (C.C. Aguachica, 2019).

Por lo tanto, este beneficio tributario, ayuda a motivar en un alto grado la inversión en la zona del municipio de Aguachica y al mismo tiempo el desarrollo de emprendimientos y la creación de nuevas empresas.

En igual orden de ideas, es importante señalar el segundo segmento de clientes que corresponde a las mujeres cabeza de hogar que tienen ocupaciones entre empleadas, trabajadoras independientes, con trabajo informal y amas de casa. Principalmente de estratos 1, 2, 3, y 4, con estado civil entre casadas, solteras y unión libre, con edades entre 18 a 54 años. En promedio entre 2 y 3 hijos, prefieren los bancos y las cooperativas de ahorro y crédito para acceder a un servicio financiero con un porcentaje del 43% y 31% respectivamente, el 27% de las mujeres cabeza de hogar afirma conocer los beneficios de las cooperativas y el 73% lo desconoce. Las líneas de crédito que más demandan son: Crediya, Libre inversión y crédito de emprendiendo con el 30% el 21% y el 49% respectivamente. Acceden en promedio a créditos entre \$500.000 y \$4.000.000 millones de pesos colombianos que en promedio están dispuestas a pagar entre 12 y 36 meses y están dispuestas hacer ahorros de \$20.000 mil pesos mensuales.

Por otra parte, las mujeres cabeza de hogar del municipio de Aguachica Cesar, están siendo capacitadas, por lo tanto, es importante destacar que “la formación de las emprendedoras en las áreas de confecciones, artesanías, panadería y cocina, y que esto les permita abrirse espacios en el mercado laboral” (Semanario la Calle, 2017, parr:4). Lo que significa que las futuras clientas representan un gran potencial para las líneas de crédito que se ofrecerán por la Cooperativa de ahorro y crédito estratégico Coonfiarte Aguachica.

6.1.7 Análisis del Cálculo de la Demanda

Tabla 36. Descripción del análisis de la demanda teniendo en cuenta los dos segmentos principales de la cooperativa de ahorro y crédito.

Datos Generales		
Número de Microempresas del Municipio de Aguachica/ Cesar	5.083	Fuente: IM
Microempresas que demandan el Servicio de Crédito	69%	Fuente: IM
Cantidad de Microempresas que demandan los servicios de Crédito	3.507	Fuente: IM
Crecimiento de Venta de Servicios de Crédito	7%	Fuente: Datos del Mercado
Crecimiento de Número de Microempresas	13,8%	Fuente: Cámara de Comercio de Aguachica
Datos Generales		
Número de Mujeres del Municipio de Aguachica/ Cesar	41.20	Fuente: DANE(2005)
	2	
Mujeres Cabeza de Hogar del Municipio de Aguachica/ Cesar	77%	Fuente: IM
Cantidad de Mujeres Cabeza de Hogar del Municipio Aguachica/Cesar	31.72	Fuente: IM
	6	
Mujeres CH del Municipio de Aguachica que demandan los servicios de Crédito	31%	
Cantidad de Mujeres CH del Municipio Aguachica/Cesar que demandan servicios de Crédito	9.835	
Crecimiento de Venta de Servicios de Crédito	7%	Fuente: Datos del Mercado
Consumidor: Microempresas y Mujeres Cabeza de Hogar		
COOPERATIVA - COONFIARTE AGUACHICA		
SERVICIOS FINANCIEROS DE AHORRO Y CRÉDITO		
Mujeres Cabeza de Hogar	Microempresas	
Crediya	Crédito de Libre Inversión	
Credito Para Emprendimiento	Credito Mypimes	
Crédito de Libre Inversión	Crédito Microcrédito	

Nota: El asociado a la Cooperativa requiere de una afiliación por valor de \$30.000 y un aporte mensual de \$20.000

Fuente: Elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

Teniendo en cuenta los datos consignados en la anterior tabla y los dos segmentos a los cuales dirigirá sus servicios la cooperativa de ahorro y crédito, analizaremos inicialmente las microempresas y posteriormente las mujeres cabeza de hogar del municipio de Aguachica.

En concordancia a lo anterior, partiendo de la muestra que tuvimos en cuenta para nuestra investigación de mercados la cual fue de 5.083 microempresas, se obtuvo que el 69% del total de la muestra demandan los servicios de la cooperativa para un total de 3.507 microempresas y de esa forma lograr estimar nuestro mercado objetivo. Por otro lado, teniendo en cuenta el crecimiento de las cooperativas dentro del mercado financiero estimamos nuestro crecimiento en un 7% anual.

Partiendo de estos datos generales se procede a realizar el cálculo de la demanda de los 5 años próximos desde el 2018 hasta el 2022.

Por otro lado, encontramos el segundo segmento del cual partimos de una muestra de 41.202 mujeres del Municipio de Aguachica, de donde a través a la investigación de mercados logramos identificar que el 77% son Mujeres cabeza de hogar de las cuales el 31%, es decir, 9.835 mujeres están interesadas en adquirir servicios financieros con las cooperativas. Al igual que con el segmento de microempresas y teniendo en cuenta los datos del mercado sobre el crecimiento de las cooperativas se estima un crecimiento anual en un 7%.

6.1.8 Análisis del cálculo de la proyección de Ventas

6.1.8.1 Proyección de Ventas Microempresas

Tabla 37. Proyección de ventas

COOPERATIVA - COONFIARTE AGUACHICA													
SERVICIOS FINANCIEROS DE AHORRO Y CRÉDITO													
DATOS GENERALES MICROEMPRESAS													
Participación el mercado	7%		Al final del proyecto										
Crecimiento anual primeros 5 años	7%		Fuente: Datos del mercado										
Microempresas que demandan el servicio de Crédito Libre Inversión	25%		Fuente: IM										
Microempresas que demandan el servicio de Crédito Mypimes	22%		Fuente: IM										
Microempresas que demandan el servicio de Microcrédito	53%		Fuente: IM										
MICROEMPRESAS CON CREDITO DE LIBRE INVERSIÓN													
Número de Microempresas del Municipio de Aguachica/ Cesar												5.083	
Microempresas que demandan servicios de crédito	69%											3.507	
Microempresas que demandan el servicio de Crédito Libre Inversión	25%											877	
Participación del Mercado Esperado al cabo de 5 años	7%											61	
PROYECCIÓN DE VENTAS MICROEMPRESAS CON CRÉDITO DE LIBRE INVERSIÓN													
Periodo	2020		2021		2022								
Demanda máxima anual esperada												61	
Microempresas Activas que demandan el servicio de Libre Inversión	50		58		61								
TOTAL SERVICIOS DE CRÉDITO QUE INGRESAN POR AÑO	22		9		3								
PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUAL AÑO 1													
Proyección mensual	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	
Microempresas activas que demandan el servicio de Libre Inversión	29	31	33	35	37	38	40	42	44	46	48	50	

Nota. Elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018)

Adicionalmente, la participación del mercado esperada al cabo de 5 años se proyecta así:

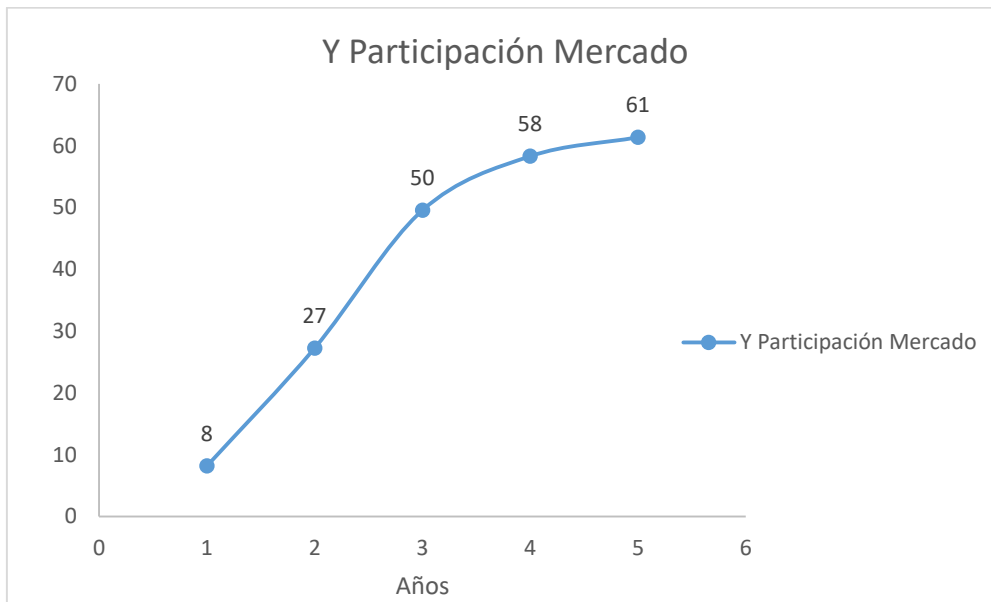


Figura 62. Descripción de la participación del mercado crédito de libre inversión. Elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

Teniendo en cuenta los datos expuestos en la anterior tabla, al final del proyecto esperamos contar con una participación del 7% en el mercado financiero de Aguachica, esperando un crecimiento de igual forma del 7% de ventas anualmente.

En relación a nuestro portafolio de servicios para las microempresas, contamos con tres tipos diferentes de créditos que a través de la investigación de mercados, se logra determinar su demanda potencial, partiendo que del total de microempresas del municipio de Aguachica, existe un 69% que demandan servicios de crédito a través de la cooperativa, del cual, el 25% de las microempresas están interesadas en demandar créditos de libre inversión, es decir, 877 microempresas de las cuales, teniendo en cuenta, el 7% de participación esperada al cabo de 5 años, estimamos contar con 60 microempresas utilizando este servicio. Para el segundo tipo de crédito del 69% de las microempresas que demandan estos servicios, solo el 22% demanda créditos mypime, es decir, 772

microempresas, que al contemplar el 7% de participación, estimamos contar con 53 microempresas accediendo a este servicio. Finalmente, para el tercer tipo de crédito del mismo total de microempresas que están demandando estos servicios, el 53% demanda servicios de microcrédito, es decir, 1.859 microempresas, que al aplicar el 7% de participación, estimamos un total de 128 microempresas. Por lo tanto, se estima una proyección de ventas de 241 servicios al final del ciclo de vida del proyecto, tomando en conjunto las tres modalidades de crédito ofrecidas a las microempresas por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica.

6.1.8.2 Proyección de Ventas Mujeres Cabeza de Hogar

Tabla 38. Proyección ventas

COOPERATIVA - COONFIARTE AGUACHICA			
SERVICIOS FINANCIEROS DE AHORRO Y CRÉDITO			
DATOS GENERALES MUJERES CABEZA DE HOGAR			
Participación el mercado	7%	Al final del proyecto	
Crecimiento anual primeros 5 años	7%	Fuente: Datos del mercado	
Mujeres Cabeza de Hogar que demandan el servicio de Crediya	30%	Fuente: IM	
Mujeres Cabeza de Hogar que demandan el servicio de Crédito Libre Inversión	21%	Fuente: IM	
Mujeres Cabeza de Hogar que demandan el servicio de Crédito para Emprendimiento	49%	Fuente: IM	
SERVICIO DE CRÉDITO CREDIYA PARA MUJERES CABEZA DE HOGAR			
Número de Mujeres del Municipio de Aguachica/ Cesar			41.202
Mujeres Cabeza de Hogar del Municipio de Aguachica/ Cesar		77%	31.726
Mujeres Cabeza de Hogar que demandan los servicio de crédito		31%	9.835
Mujeres Cabeza de Hogar que demandan el servicio de crédito Crediya		30%	2.950
Participación del Mercado Esperado al cabo de 5 años		7%	207
PROYECCIÓN DE VENTAS MUJERES CABEZA DE HOGAR CON CREDITO CRÉDIYA			
Periodo	2020	2021	2022
Demanda máxima anual esperada			207
Mujeres Cabeza de Hogar Activas que demandan el servicio de Crediya	167	196	207
TOTAL SERVICIOS DE CRÉDITO QUE INGRESAN POR AÑO	75	29	10

Tabla 38. (Continuación)

PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUAL AÑO 1

Proyección mensual	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Mujeres Cabeza de Hogar Activas que demandan el servicio de Crediya	98	104	110	117	123	129	136	142	148	154	161	167

Nota. Elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018)

La participación del mercado esperada al cabo de 5 años se proyecta así:

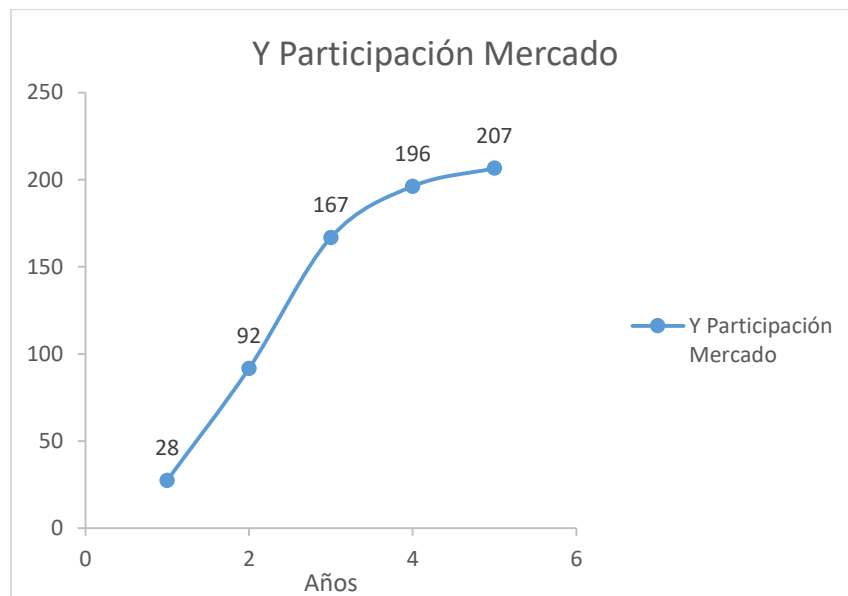


Figura 73. Descripción de la participación del mercado con crédito crédiya ofrecidos a las mujeres Cabeza de hogar. Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2018).

Teniendo en cuenta los datos expuestos en la anterior tabla, al final del proyecto esperamos contar con una participación del 7% en el mercado financiero de Aguachica, esperando un crecimiento de igual forma del 7% de ventas anualmente.

En relación al portafolio de servicios para las mujeres cabeza de hogar, se contará con tres tipos diferentes de créditos que a través de la investigación de mercados, se logra determinar su demanda

potencial, partiendo que del total de mujeres cabeza de hogar del municipio de Aguachica, existe un 31%, es decir, 9.835 mujeres cabeza de hogar que demandan servicios de crédito a través de la cooperativa, del cual, el 30% de las mujeres cabeza de hogar están interesadas en demandar créditos crediya, es decir, 2.950 mujeres de las cuales, teniendo en cuenta, el 7% de participación esperada al cabo de 5 años, estimamos contar con 207 mujeres utilizando este servicio.

Para el segundo tipo de crédito del 31% de las mujeres cabeza de hogar que demandan estos servicios, solo el 21% demanda créditos de libre inversión, es decir, 2.065 mujeres, que al contemplar el 7% de participación, estimamos contar con 145 mujeres accediendo a este servicio. Finalmente, para el tercer tipo de crédito del mismo total de mujeres cabeza de hogar que están demandando estos servicios, el 49% demanda servicios de emprendimiento, es decir, 4.819 mujeres, que al aplicar el 7% de participación, estimamos un total de 337 mujeres. Por lo tanto, se estima una proyección de ventas de 689 servicios al final del ciclo de vida del proyecto, tomando en conjunto las tres modalidades de crédito ofrecidas a las mujeres cabeza de hogar por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica.

6.2 Análisis de la Oferta

6.2.1 Análisis de los competidores

El negocio financiero en Aguachica, Cesar ya está sujeto a las operaciones comerciales de firmas que durante años han desarrollado esta actividad y han logrado importantes avances en esta materia. Sin embargo, la creciente demanda local y regional permiten competir sin problemas a muchas empresas, en la medida, que por el contrario escasean las firmas especializadas en temas de microcrédito focalizado, y se presenta el fenómeno de la informalidad, como el “gota a gota”.

Cabe agregar, que en el sector de cooperativas de ahorro y crédito local se observa la existencia de una fuerte competencia y también es difícil la entrada de una empresa nueva como la que se propone en este plan de negocios, sobre todo en la aceptación y posicionamiento de la marca por tanto hay que usar nuevas estrategias publicitarias, virtuales, de marketing, financieras, etc., para atraer a clientes potenciales.

Según información suministrada por la Cámara de Comercio (2019) de Aguachica - Cesar, en el municipio existen 4 entidades financiera enfocadas a la prestación de servicios financieros para microempresarios y emprendedores. continuación, se hace un breve esbozo de los principales actores de competencia en la ciudad, señalando fortalezas y debilidades.

Tabla. 39. *Principales empresas y competencia en Aguachica.*

Principales características entidades microfinancieras del municipio

Nombre empresa	Fortaleza	Debilidad
<i>Financiera Comultrasan.</i>	Extensa trayectoria en el mercado financiero local y de la región. Amplio portafolios de servicios.	Su fuerte no es el modelo de microcrédito, se enfoca en créditos de mayores montos, altos intereses.
<i>BancaMia.</i>	Diversidad de servicios y facilidad de acceso a personas de estratos bajos.	Excesiva selección de sus clientes para acceso a servicios.
<i>Banco Mundo Mujer.</i>	Buen servicio y nombre en la región y municipio.	Altos interés, dificultad para acceder a servicios.
<i>Financiera Coagrosur.</i>	Facilidad de acceso, enfoque en sectores bajos.	Carece de una buena estrategia de comunicación, tiene poca Publicidad.

Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2019).

6.2.1.1 *Bancamía:*

Esta entidad financiera ofrece productos y servicios financieros para el sector de las microempresas, con el objetivo de promover el desarrollo de sus grandes clientes, que, con pequeños negocios, transforman la economía del país. Ofrece una línea de crédito multipropósito de fácil acceso para microempresarios, que tiene como objetivo satisfacer necesidades inmediatas de financiación.

Tabla 40. *Características de Crédito Bancamía*

CARACTERÍSTICAS DE CRÉDITO	
Destino	Capital de trabajo e inversión
Cliente	Nuevos o antiguos, urbanos y rural no agro
Monto	Mínimo 70% de 1 SMLMV Máximo 120 SMLMV
Plazo	Desde 6 hasta 48 meses.
Requisitos	Acreditar posesión del negocio mínimo de 10 meses.
Tipo de periodicidad	Mensual

Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2019).

6.2.1.2 *Banco Mundo Mujer:*

El Banco Mundo Mujer, presta servicios financieros para “comunidades trabajadoras del país” generado acceso fácil al crédito y servicios financieros, fomentando igualmente el ahorro. Brindan una opción personalizada, el estudio de crédito lo realizan en la casa o negocio, facilitando el acceso a los servicios del Banco.

Tabla 41. *Características de Crédito Banco Mundo Mujer*

CARACTERÍSTICAS DE CRÉDITO	
Destino	Capital de trabajo e inversión
Cliente	Pequeñas empresas que desarrollen actividades de negocio, comercio o producción.
Monto	Desde \$800.000 Hasta \$103.280.380
Plazo	Desde 6 hasta 48 meses.
Requisitos	Acreditar posesión del negocio mínimo de 24 meses.
Tipo de periodicidad	Mensual

Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2019).

6.2.1.3 *Financiera Comultrasan*

La Financiera Comultrasan es una cooperativa Santandereana de ahorro y crédito que por su trayectoria y crecimiento ha podido extenderse a otros municipios, ofrecen diferentes líneas de crédito tanto a personas, como micromprensarios.

Tabla 42. *Características de Crédito Coomultrasan*

CARACTERÍSTICAS DE CRÉDITO	
Destino	Capital de trabajo e inversión
Cliente	Pequeñas empresas que desarrollen actividades de negocio, comercio o producción.
Monto	Desde 70% SMMLV
Plazo	Hasta 36 meses
Requisitos	Atender la visita domiciliaria e indicar claramente el destino del crédito, en algunos casos se requiere codeudor.
Tipo de periodicidad	Mensual

Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2019).

6.2.1.4 *Financiera Coagrosur*

Es una Cooperativa que ofrece servicios de ahorro y crédito, creada en el Departamento del Cesar, ofrece diferentes líneas de ahorro y crédito para independientes y microempresarios.

Tabla 43. *Características de Crédito Coagrosur*

CARACTERÍSTICAS DE CRÉDITO	
Destino	Capital de trabajo e inversión.
Cliente	Pequeñas empresas que desarrollen actividades de negocio, comercio o producción o independientes.
Monto	Desde 70% SMMLV
Plazo	De 1 a 60 meses
Requisitos	Ser empresario, la empresa debe estar registrada en la cámara de comercio. Presentar estados financieros de los últimos dos años o declaración de renta.
Tipo de periodicidad	Mensual

Fuente elaboración propia. Pedrozo C & Chiquillo M. (2019).

Es pertinente señalar, que en cuanto a la rivalidad entre competidores las empresas existentes que ofrecen servicios de microfinanzas tratan de dominar constantemente el mercado, sin embargo debido a sus prácticas de recuperación de cartera, y los servicios poco personalizados no existe una dominación del mercado evidente.

Asimismo, del análisis realizado se ha evidenciado que existen diversas entidades financieras en el área de influencia del plan de negocio propuesto, sin embargo todos los servicios son similares sin un factor innovador y en algunas ocasiones un poco excluyentes, dado que se debe presentar documentación excesiva, exigen una existencia del negocio superior a 12 meses lo que no permite realmente el apoyo de emprendimientos, en algunos casos se exige un codeudor que ampare el crédito, o la necesidad de crear una cuenta de ahorros con la entidad sin excepción de cuota de

manejo. Adicionalmente, sobresale en esta propuesta el diseño y planteamiento de las bases estratégicas de la cooperativa de ahorro y crédito, que se diferencia en varios aspectos de la competencia como:

- i. Enfoque especializado en microfinanzas a grupos claves emprendedores y mujeres cabeza de hogar, con asesoría y proyección del negocio que se busca establecer.
- ii. Estrategias de marketing comercial que buscan incursionar desde una agresiva campaña y metodología virtual, aprovechando el contexto de las tecnologías de la informática y las redes sociales.
- iii. La atención y contacto con el cliente para que este se lleve la impresión que queremos vender: confianza, respaldo y calidad. Sumado a esto, un equipo de especialistas que acompañaran en las diferentes fases del proceso de cada servicio a los clientes, buscando el éxito y llenar sus expectativas en la experiencia ofrecida.

6.2.1.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado local permite la entrada de instituciones de microfinanzas constantemente, sin embargo pocas logran el éxito esperado, para la entrada de nuevos competidores no existen barreras marcadas dado que la estrategia del gobierno con la creación de la Banca de oportunidades minimiza las barreras de creación de entidades de microcrédito con la intención de tener en el mercado el mayor número de entidades disponibles para satisfacer las necesidades financiera de los grupos poblacionales más pobres.

Para entender un poco la amenaza de la entrada de nuevos competidores se ha tomado como referencia el punto de vista de Marulanda, Fajury, Paredes, & Gómez, (2010) donde pueden evidenciar esas barreras de ingreso y minimizar el riesgo, al respecto, se identificaron seis tipos de causas comunes de fracaso de Instituciones Microfinanciera que se resumen en “(i) fallas

metodológicas, en la poca aplicación tecnología de crédito, (ii) fraude sistemático, (iii) crecimiento descontrolado, (iv) pérdida de foco, (v) fallas de diseño en la concepción misma de la institución y (vi) una intervención estatal asfixiante” (p:32).

Tal vez el elemento más característico al describir una institución microfinanciera es el uso de una metodología de atención a los clientes microempresarios que incorpora varias diferencias con cualquier institución financiera. Incorpora estrategias diferentes de recuperación de cartera, plazos cortos, gradualización de los montos de crédito de acuerdo al cumplimiento de metas, incentivos por referidos y cumplimiento con los cuotas pactadas, la aplicación mala o parcial de estos procesos que se conocen como tecnología de microcrédito ha sido un factor clave en el desarrollo de iniciativas de microfinanzas, ha sido considerado un factor determinante debido a que muchas políticas no se establecen de acuerdo al tipo de mercado donde fueron desarrolladas.

Otro de los factores que influyen en el desarrollo exitoso de entidades de microcrédito es el fraude a diferentes niveles dentro de las organizaciones, el cual se da en dos niveles, uno en niveles directivos y otro a través de la fuerza comercial.

6.2.1.6 Poder de negociación de los proveedores

Para el caso de las entidades de microfinanzas no existe una cadena de proveedores que pueda representar una amenaza para el desarrollo del negocio, dado que el negocio es la prestación de un servicio financiero de ahorro y crédito.

6.2.1.7 Poder de negociación de los clientes

Para el caso de las entidades de microcrédito los clientes indiscutiblemente tienen opciones para elegir la entidad de microcrédito que más les convenga, incluso la que menos interés o requisitos les solicite al momento de tramitar un requerimiento.

Sin embargo, tanto en las entrevistas y encuestas desarrolladas a los clientes se evidencia la necesidad de una entidad que preste servicios más acordes a las realidades de pago, y de los negocios de los clientes. Es evidente en el sistema financiero colombiano que las entidades financieras establecen sus reglamentaciones particulares sin sobrepasar los límites permitidos por el gobierno y que los clientes se van adaptando a estas debido a las necesidades financieras.

6.2.1.8 *Productos sustitutos*

A continuación, se presentarán las estrategias de crédito alternativas que tienen los clientes potenciales basados en la observación y en la investigación de los clientes:

Uno de los fenómenos que mayor impacto han generado en las economías locales informales del país, el llamado Crédito “Gota a Gota” o “paga diario”. En general, es un crédito rápido e informal que ofrecen las personas que necesitan un monto de dinero urgente quienes acuden a él suelen hacerlo porque no pueden acceder a un crédito bancario. Esto, por lo general,

porque son personas con empleo informal o que se encuentran desempleadas y porque sienten que las entidades financieras piden muchos trámites para aprobar un crédito, como saber el valor de los ingresos y con ello, si tiene o no capacidad de endeudamiento o incluso, documentos como el certificado laboral para corroborar que tiene un ingreso fijo y estable (Cuervo, 2016, parr: 1).

Según cifras de la Encuesta de mercado de crédito informal en Colombia, el crédito informal sigue siendo una de las formas de financiamiento en las familias de estratos 1, 2 y 3, ya que de las 6,8 millones personas endeudadas entrevistadas, el 83% admitió haber adquirido un préstamo por medio de familiares, amigos, vecinos, casas de empeño o gota a gotas teniendo, este último, una participación del 25% de personas endeudadas (Cuervo, 2016, parr: 3).

En resumen, las personas de bajos recursos prefieren este tipo de créditos debido a los pocos requerimientos para acceder a ellos, sin importar la tasa de interés que les es cobrada superior a la tasa oficial de usura. Las garantías para este tipo de créditos son en muchas ocasiones simplemente la firma de una letra de cambio y el cobro puerta a puerta.

6.2.2 Propuesta de Valor

Una empresa será competitiva siempre y cuando brinde un servicio diferente, creativo y de atención personalizada, dando al cliente respuestas rápidas y oportunas a todos los problemas que se le presentan; es decir, deberá entregar un servicio de calidad, pudiendo competir en el mercado no por el precio sino por el valor agregado que se le da al cliente. En este orden de ideas, a continuación, se exponen los aspectos más relevantes de la propuesta de valor del Plan de negocios.

6.2.2.1 Relevancia

Un de las necesidades que manifiestan los futuros clientes de la cooperativa Confiarte corresponde a los altos costos que deben pagar en los intereses por los créditos otorgados a través de prestamistas informales también mal llamados “gota a gota” y, por otro lado, los complejos requisitos y altas tasas de interés que ellos deben cumplir para adquirir servicios financieros con entidades formales. Por estas razones, la cooperativa de ahorro y crédito Coonfiarte Aguachica busca resolver ese problema a quienes busquen adquirir los servicios propuestos a través de la simplificación en los requisitos para acceder a los servicios financieros y al mismo tiempo el otorgamiento de bajas tasas de interés para los créditos evitando el cobre de interés elevados que llevan a la usura por parte de los agiotistas.

Complementariamente, se exponen algunos aspectos que permitirán inferir la relevancia y viabilidad de esta propuesta, al respecto:

A. Se pretende incursionar, en principio en el mercado local con interés de microcrédito más bajos que la competencia.

B. Ofrecer una asistencia integral excelente y con un reconocimiento en la calidad de sus servicios que alcanzaran las expectativas de los clientes.

C. Se busca brindar servicios de microcrédito diferenciales a emprendedores y mujeres cabeza de familia, es decir, incluyen servicios adicionales tales como, asesoría empresarial, financiera, representación jurídica, técnica y comercial.

D. La innovación y estrategias eficaces de marketing, orientadas en el modelo de asesoría en manejo de estrategias digitales de ventas del servicio ofrecido.

E. La consolidación de un equipo de profesionales, joven, especializado y emprendedor, que ayudara a brindar el respaldo y garantía a los clientes.

6.2.2.2 Segmentación

La cooperativa de ahorro y crédito Coonfiarte Aguachica a través de la investigación de mercados a logrado identificar que el sector empresarial está tomando fuerza en el municipio, pero con mayor dinámica en las microempresas porque el municipio de Aguachica es considerado una zona ZOMAC, es decir, Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado, dando como resultado que se otorguen beneficios tributarios a las nuevas empresas que se generen, presentándose un crecimiento de nuevas empresas.

Por otro lado, debido a la tendencia que presentan las personas y especialmente las mujeres cabeza de hogar para desarrollar emprendimientos en el municipio de Aguachica a través del apoyo de la casa taller de la mujer en donde en colaboración con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) se prestan los servicios para capacitar entre 350 y 450 mujeres. Por lo tanto, esto nos indica que las mujeres cabeza de hogar están iniciando emprendimientos en los que la cooperativa, puede

ofrecer sus servicios de ahorro y crédito. Por esa razón la segmentación de los clientes está dirigida hacia las microempresas y las mujeres cabeza de hogar del municipio de Aguachica – Cesar.

6.2.2.3 Valor

Dentro de los beneficios que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica pretende ofrecer a las microempresas y las mujeres cabeza de hogar caben resaltar la posibilidad de convertirse en un actor clave de la comunidad para adquirir servicios financieros de ahorro y crédito a través de la cooperativa al ser parte de ella, asimismo, al ser socios y disfrutar de sus múltiples beneficios como: la simplificación en los requisitos para acceder a los diferentes créditos y contar con bajas tasas de interés, lo que le permitirá a los asociados dejar de pagar altos intereses por acceder a créditos con entidades formales e intereses más elevados y con usura provenientes de acceder a créditos con agiotistas y de esa forma ese dinero extra lo podrán destinar para mantener ahorros permanentes con la cooperativa, en donde, si lo desean pueden ser retirados al finalizar el crédito.

6.2.2.4 Diferenciación

El modelo de servicio planteado busca tener y manejar facilidades de financiamiento con bajas tasas de interés para todos los asociados, también la cooperativa ofrecerá servicio personalizado mediante asesores de ahorro y crédito, con el fin de suministrar toda la información necesaria sobre las políticas de ahorro y crédito y beneficios que ofrece la cooperativa Confiarte.

Por otro lado, sobresale la implementación de una estrategia digital de marketing comercial con el objetivo de aumentar la notoriedad del producto y su mensaje a los futuros clientes, fortalecer la marca empresarial, facilitar el contacto con los clientes, además, el servicio web permitirá obtener retroalimentación inmediata, y crear un espacio de apoyo virtual que se puede traducir rápidamente

en acciones reales y eficientes a los interés de los clientes, y les permite la posibilidad de superar los inconvenientes de tipo geográficos, espaciales y de tiempo.

Por consiguiente, la comunicación con los socios es de vital importancia para la cooperativa, por esta razón, toda la información del portafolio de servicios la podrán encontrar en las redes sociales como: Facebook, Instagram, Twitter y en la página web, en donde, al mismo tiempo se creará una aplicación con el objetivo de fidelizar a los socios y que ellos puedan escoger entre solicitar el servicio de cobrador o realizar los pagos en línea, y de esta forma suministrar a los asociados ahorro de tiempo evitando que se desplacen hasta las oficinas.

En concordancia a lo anterior, otro servicio diferenciador que busca ofrecer la cooperativa, corresponde a la asesoría permanente de un especialista en evaluación y gerencia de proyectos para apoyar a los socios que deseen acceder al crédito de emprendimiento en lo referente a acompañamientos en las etapas iniciales de factibilidad de los proyectos y al mismo tiempo sirve como garante para dar el visto bueno a los créditos de emprendiendo cuando estén listos para las etapas operativas y saber si el proyecto es rentable y de esa forma hacer el desembolso de lo contrario la cooperativa a través del especialista en proyectos suministrará detalladamente la información a los socios y los acompañara en los respectivos ajustes del proyecto para lograr la rentabilidad deseada.

6.2.3 Análisis y Fijación de Precio del Servicio

Coonfiarte Aguachica, al ser una cooperativa de ahorro y crédito depende de la cantidad de dinero que sus asociados necesiten para sus diversas actividades al momento de solicitar los créditos, por esa razón los factores determinantes del precio del servicio están ligados a las siguientes variables: el monto del préstamo, el plazo de pago del préstamo y las tasas de interés.

Por consiguiente, siguiendo la investigación de mercados a través de las encuestas realizadas a los dos segmentos de clientes potenciales de la cooperativa, es decir, las microempresas y las mujeres cabeza de hogar, se logra determinar que los dos segmentos están necesitando montos de préstamos altos y de igual forma plazos de pago de mayor tiempo, disfrutando de los beneficios de la cooperativa al contar con una tasa de interés unificada para todos los créditos. Por lo tanto, para calcular los precios de los servicios de crédito, se tienen en cuenta estas variables en conjunto con los resultados de la encuesta, es decir, los montos y plazos altos con una tasa de interés unificada para todos los servicios de crédito de la siguiente forma:

Tabla 44. *Fijación de Precios de los Servicios de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica.*

	Servicios financieros	Montos	plazos	Interés	Precio del crédito
Servicios de Crédito para Microempresarios	Libre Inversión	\$2.000.000	24 Meses	26.22 EA	\$105.264
	Crédito Mypime	\$5.000.000	36 Meses	26.22 EA	\$194.906
	Microcrédito	\$4.000.000	36 Meses	26.22 EA	\$155.925
Servicios de Crédito para Mujeres Cabeza de Hogar	Crediya	\$1.000.000	12 Meses	26.22 EA	\$94.327
	Libre Inversión	\$2.000.000	24 Meses	26.22 EA	\$105.264
	Crédito Emprendimiento	\$5.000.000	36Meses	26.22 EA	\$194.906

Nota: Determinación del precio de los créditos dependiendo de los montos, plazos y tasas de interés, teniendo en cuenta, la investigación de mercados realiza a los microempresarios y mujeres cabeza de hogar del Municipio de Aguachica. Fuente elaboración propia. Pedroso C & Chiquillo M. (2018).

6.2.4 Análisis Proyección de Ingresos

Para el cálculo de los ingresos en el primer mes se tuvo como referencia los valores asignados a la cuota de vinculación y a la cuota de préstamo en cada modalidad de crédito, así como el número de empresas que en dicho periodo de tiempo se vincularon a la cooperativa y obtuvieron créditos. Así, por ejemplo, en el caso del crédito de libre inversión para microempresarios los ingresos serían de \$ 135.264 como se observa a continuación:

Tabla 45. *Ingresos servicio libre inversión para microempresas*

SERVICIO DE LIBRE INVERSION PARA MICROEMPRESAS	INGRESO MENSUAL AÑO 1
Ingresos	MES 1
Ingresos por Cuota Vinculacion	\$ 30.000
Ingresos por Ahorro mensual	
Ingresos por Cuota Prestamo	\$ 105.264
	INGRESO MENSUAL AÑO
SERVICIO DE LIBRE INVERSION PARA MICROEMPRESAS	1
Número de créditos	MES 1
Microempresas que Ingresan	1
Microempresas que se retiran	
Microempresas Activas (Activas mes ant+Ingresos-Retiros)	1
Microempresas que se mantienen Ahorrando (Ingresan - Retiros a partir del periodo	0
24	
Microempresas con Créditos (Activas-Mantienen Ahorrando)	1
	INGRESO MENSUAL
SERVICIO DE LIBRE INVERSION PARA MICROEMPRESAS	AÑO 1
Ingresos x crédito	MES 1
Ingresos por Vinculacion	\$ 30.000
Ingresos por Ahorro Mensual	\$ -
Ingresos x Prestamos Libre Inversión	\$ 105.264
Ingresos Totales X Crédito de Libre Inversión Para Microempresas	\$ 135.264

Lo anterior, aplicado en las restantes 5 modalidades de crédito (Crédito Mypime, Microcrédito, Crediya, libre inversión y Crédito Emprendimiento) arrojaron como sumatoria la cifra de \$

1.964.903 pesos colombianos por concepto de ingresos para el primer mes (Ver tabla 38), en donde, los servicios de crédito ofrecidos a las mujeres cabeza de hogar son los que aportan en mayor medida al nivel de ingresos contando con una participación en los ingresos segregada entre sus líneas de crédito así: crediya con el 12,65%, el crédito de libre inversión con el 13,76% y finalmente el crédito de emprendimiento con el 45,78%. Esto teniendo en cuenta que en relación con las microempresas de Aguachica la cantidad de mujeres del municipio es mayor. Por lo cual, la participación de las microempresas en los ingresos de la cooperativa para este primer mes tan solo representa el 27,79%.

Tabla 46. *Proyección de ingresos*

INGRESOS ESPERADOS AL FINAL DE CADA PERIODO		
	Periodo	Mes 1
Servicios de Crédito para Microempresarios	Libre Inversion	\$ 135.264
	Credito Mypime	\$ 224.906
	Microcrédito	\$ 185.925
	Ingresos totales Microempresarios	\$ 546.095
Servicios de Crédito para Mujeres Cabeza de Hogar	Crediya	\$ 248.655
	Libre Inversión	\$ 270.527
	Crédito Emprendimiento	\$ 899.625
	Ingresos totales Mujeres Cabeza de Hogar	\$ 1.418.808
Ingresos Totales Microempresarios y Mujeres Cabeza de Hogar		\$ 1.964.903

Nota. Elaboración propia Pedroso C & Chiquillo M. (2019).

Ahora bien, para proyectar los ingresos en el primer año de la cooperativa, se aplicó el cálculo del primer mes a los restantes once meses y se sumó su resultado, dando como resultado ingresos por \$118.811.802 pesos colombianos. Con este valor y teniendo en cuenta los valores de uso y tasa

de crecimiento, se calcularon ingresos por cinco años. Finalmente, se llevó a cabo la sumatoria de los años proyectados y por tanto del ciclo de vida del proyecto, arrojando como valor la cifra de \$4.761.450.732 pesos colombianos; todo lo cual se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 47. *Proyección de ingresos ciclo de proyecto*

COOPERATIVA - COONFIARTE AGUACHICA								
Ingresos esperados al final de cada periodo						Ingresos esperados al final del ciclo de vida del proyecto		
Periodo		Año 1 2020	Año 2 2021	Año 3 2022	Año 4 2023	Año 5 2024	5 años	
Servicios de Crédito para Microempresarios	Libre Inversion	\$ 5.503.18	\$ 23.938.5	\$ 50.719.71	\$ 69.336.64	\$ 75.862.98	\$ 225.361.0	
		3	32	0	1	7	53	
	Credito Mypime	\$ 8.785.87	\$ 38.711.6	\$ 81.681.03	\$ 112.101.3	\$ 124.170.6	\$ 365.450.5	
		9	44	9	35	22	20	
	Microcrédito	\$ 16.882.1	\$ 74.670.7	\$ 157.335.0	\$ 216.568.4	\$ 236.964.6	\$ 702.421.0	
		33	11	76	55	39	13	
	Ingresos totales Microempresarios	\$ 31.171.1	\$ 137.320.	\$ 289.735.8	\$ 398.006.4	\$ 436.998.2	\$ 1.293.232.	
		95	886	25	31	49	586	
	Servicios de Crédito para Mujeres Cabeza de Hogar	Crediya	\$ 16.687.0	\$ 71.700.6	\$ 149.906.2	\$ 204.059.1	\$ 226.458.0	\$ 668.811.0
			13	82	15	23	05	39
Libre Inversión		\$ 12.885.8	\$ 56.297.6	\$ 118.401.6	\$ 160.583.9	\$ 176.824.5	\$ 524.993.5	
		48	29	05	13	16	11	
Crédito Emprendimiento		\$ 58.067.7	\$ 241.130.	\$ 509.247.0	\$ 702.249.0	\$ 763.719.0	\$ 2.274.413.	
		46	647	58	58	88	597	
Ingresos totales Mujeres Cabeza de Hogar		\$ 87.640.6	\$ 369.128.	\$ 777.554.8	\$ 1.066.892.	\$ 1.167.001.	\$ 3.468.218.	
		07	957	78	094	610	146	
Ingresos Totales Microempresarios y Mujeres Cabeza de Hogar		\$ 118.811.	\$ 506.449.	\$ 1.067.290.	\$ 1.464.898.	\$ 1.603.999.	\$ 4.761.450.	
		802	844	702	525	859	732	

Nota. Fuente elaboración propia. Pedroso C & Chiquillo M. (2019).

6.2.5 Canales de Venta y Distribución

Teniendo en cuenta, que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica tiene como finalidad prestar servicios financieros a sus asociados, en consecuencia, lo más apropiado es identificar la estrategia y el canal más indicado para la distribución de servicios. Por lo tanto, los canales de distribución deben estar también en función del servicio.

6.2.5.1 Canal de Distribución Multicanal

Desde el momento, que el servicio financiero es solicitado por los asociados de la cooperativa empieza a funcionar nuestro canal de distribución, considerado como multicanal, el cual es muy utilizado en la prestación de servicios financieros primordialmente, porque para la prestación de estos servicios, en su mayoría no es necesario la intermediación, esto se debe a una de las características naturales de los servicios, es decir, la intangibilidad y esta característica cambia por completo la forma de referirnos a los proceso de producción de servicios, es decir, que la forma correcta de referirse a un modelo de servicio según los profesores P. Eiglier y E. Langeard es: “servucción” Advanced Network Consulting, (ANC, s.f.). Por lo tanto, en este proceso los servicios financieros se ofrecen casi siempre a través de dos canales, el primero un contacto personal comprendido entre el productor del servicio y el consumidor que para este caso específico está dado entre la cooperativa y el asociado respectivamente.

Dando como resultado final de este contacto el canal directo por el cual se vende el servicio. Por consiguiente, el contacto personal se vuelve indispensable en la prestación de servicios y también permite la posibilidad de que la cooperativa pueda llevar su oferta de servicios directamente al asociado, en consecuencia, esto facilita que los servicios se puedan trasladar hasta las instalaciones de los clientes. El segundo se debe a la influencia de la tecnología en el desarrollo de las telecomunicaciones y el internet, en donde, los asociados pueden acceder a los servicios en

línea a través de la página web. En concordancia a lo anterior, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica será la encargada de diseñar estrategias publicitarias que den a conocer en el mercado los beneficios de acceder al servicio de ahorro y crédito y todas las formas en las cuales los futuros asociados puede acceder a ellos, potencializando así la presencia de la cooperativa en el mercado y creando una gama de asociados mucho más amplia.

6.2.5.2 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución que será utilizada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica, es la estrategia de distribución exclusiva, porque solo los asesores de ahorro y crédito que serán contratados por la cooperativa están autorizados para ofrecer los servicios.

En concreto, se pretende como objetivo central de esta estrategia, lograr cambiar la percepción de los estratos económicos más bajos y con mayores necesidades de financiamiento para emprendimiento, desde la prestación de servicios que sean innovadores y que generen una experiencia inolvidable y enriquecedora de forma que aumente la frecuencia y se capten nuevos clientes, para el beneficio y equilibrio de la cooperativa de ahorro Coonfiarte Aguachica.

6.2.5.3 Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción más acorde de implementar para la cooperativa es la estrategia *push*, porque permite generar influencia en el canal para que intervenga en el consumidor, es decir, que para el caso específico de la cooperativa encaja perfecto por la forma de vender los servicios a través de un canal de distribución directo, que se fundamenta en un contacto personal, por lo tanto, el asesor de ahorro y crédito debe influenciar positivamente en el futuro asociado acerca de todos los beneficios que recibirá al hacer parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica.

Asimismo, la estrategia promoción, se implementará en el desarrollo de las diferentes fases del proceso de construcción y consolidación del plan de negocios y la materialización de la Coonfiarte Aguachica, como objetivo central del proyecto, corresponde principalmente a fortalecer de manera equilibrada las estrategias anteriores y las actividades que orientan la metodología de planificación y desarrollo de la actividad principal de la cooperativa de ahorro.

Para terminar, es preciso señalar que esta estrategia pretende principalmente la consolidación y posicionamiento de la marca comercial que integra la *Cooperativa de ahorro y financiamiento estratégico – COONFIARTE - AGUACHICA-* y esto ayude a evolucionar por medio de un crecimiento equilibrado y permanente, que le permitan mantener o incrementar su posición en los mercados donde opera y/o expandirse a nuevos mercados en la región.

6.2.5.4 Publicidad

La parte de estrategia publicitaria de la Cooperativa de Ahorra y Crédito Coonfiarte Aguachica será desarrollada desde diferentes actividades, la primera a través de la creación de una página web, donde se brinde al cliente la información necesaria sobre tres puntos claves: primero, los servicios financieros, segundo la forma en que un cliente puede asociarse a la cooperativa y finalmente por supuesto las diferentes opciones mediante las cuales pueden acceder a los servicios, por lo tanto, una de esas opciones es a través de la página web, en donde, los asociados puedan acceder en línea a todos los servicios de ahorro y crédito a través de un comando de registro que los acredita como socios activos de la cooperativa. Así mismo, acceder a la atención al cliente en línea por medio de chat virtual, es decir, en la página los clientes podrán encontrar simuladores financieros para las líneas de créditos.

Del mismo modo, se trabajarán actividades en Redes sociales, instrumento que, en la actualidad, se ha convertido en una potente herramienta publicitaria y de masificación de empresas. Este medio

permite una mayor y más personalizada interacción con los clientes, donde podrán recibir las actualizaciones y nuevos productos a los usuarios interesados en ellos en la web. desde las principales redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, en las cuales se podrá tener constante contacto con los asociados y al mismo tiempo se estará publicando constantemente información sobre los asociados, la cooperativa y sus actividades, así como también futuros eventos que se realicen, con el objetivo de impulsar a los asociados a que inviten a más personas a que hagan parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica.

En segundo lugar, se pretende realizar una estrategia de comunicación física organizada y agresiva, orientada en un modelo de publicidad enfocado en el pago de pautas en: Emisoras de la localidad, periódicos de circulación masiva, Cinemas, Vallas, Servicio de publicidad móvil (carro-vallas y valla-taxis), entre otros.

Adicionalmente, se invertirán esfuerzos y recursos en promover pautas en medios impresos dirigidos a bajos y medios de la ciudad de Aguachica, tales como revistas y prensa diaria y semanales, de análisis y opinión como el semanario El Nuevo Sur, Vanguardia Liberal, etc. Además, es necesario, pagar publicidad en vallas móviles tanto en carros-valla como en taxis-valla, ya que estos generan un gran impacto publicitario, se da Mucha más información por más tiempo y se garantiza que la publicidad se de en los sitios más estratégicos de la ciudad.

Otro medio para el desarrollo de la estrategia de comunicación refiere a utilizar vallas fijas. Estas estructuras de gran impacto visual serán instaladas sobre terrenos de posición estratégica y alto flujo de tránsito. Sus imponentes superficies permitirán transmitir imágenes y productos a un gran número de personas que transitan por estos puntos, sumado a esto, incursionar en la publicidad en cinemas. Adicionalmente, se busca adoptar la táctica que consiste en entregar un incentivo o regalo de oficina a sus clientes preferenciales tales como: memorias USB, esferos, agendas.

6.2.5.5 Logo Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica

En general, se considera necesaria la utilidad de la marca como signo que distingue en el mercado de servicios financieros del municipio de Aguachica, para de esta forma diferenciar e individualizar en dicho mercado, los servicios de la cooperativa, de otros que podríamos catalogar como homologables, así como de identificar su origen empresarial, y ser un indicador de calidad y un medio de promoción de ventas, diferenciando de esta forma el servicio propuesto del que posee la competencia. A continuación, se presenta el logo de Coonfiarte Aguachica.



Figura 34. Logo cooperativa Coonfiarte.

7. Estudio Técnico

Teniendo en cuenta, que la actividad principal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica es la prestación servicios financieros a sus asociados, es imperativo resaltar que para la realización del estudio técnico, se tendrá en cuenta el proceso de producción de un servicio, es decir, el proceso de servucción y no el proceso de producción de un producto, por lo tanto, para desarrollar el estudio técnico se elaborará, el sistema de servucción, en donde, contempla los

siguientes elementos dentro del sistema: el ambiente físico, el personal de servicio, otros clientes, el cliente en persona, el servicio mismo y el sistema de organización interna.

En concordancia a lo anterior, se realizará una descripción de cada uno de los elementos del sistema de servucción haciendo relación al funcionamiento y prestación de servicios financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica.

7.1 Sistema de Servucción

Este sistema permite desarrollar el estudio técnico del plan de negocio, teniendo en cuenta que se trata de una cooperativa y por tal razón se prestaran servicios financieros de ahorro y crédito.

Por consiguiente, es clave identificar con claridad el significado de un sistema de servucción y de esa forma entender las razones por las cuales es necesario implementarlo, destacando así que un sistema de servucción es: “la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente – empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinadas” (ANC, s.f).

Esto quiere decir, que así como para fabricar un producto es necesario tener en cuenta todos los detalles del proceso, es decir, desde el inicio hasta la entrega al cliente final, en el sistema de servucción también es necesario que el servicio se analice desde su nacimiento hasta la puesta en marcha del mismo, pero con la diferencia que para los servicios los clientes hacen parte del proceso de creación del mismo servicio, es decir, que los clientes sencillamente son la piedra angular del sistema de servucción.

7.1.1 El Cliente

En el sistema de servucción la presencia del cliente es de vital importancia, porque en la mayoría de los casos, el cliente esta engranado entre la producción del servicio y la prestación del mismo, esto se debe a otra característica de los servicios que se denomina la inseparabilidad, es decir, que no es posible separar los servicios de su creador y también porque muchos servicios se crean, se ofrecen y se consumen inmediatamente, por esta razón, el cliente esta inmerso dentro del sistema de servucción y para el caso de la cooperativa, no es la ecepción pues los asociados son la piedra angular en el sistema, porque sin ellos solo existiria servicios de ahorro y créditos osciosos, esperando a que los asociados los solicite y el servicio estaría incompleto todo el tiempo.

7.1.2 Otros Clientes

Es el momento cuando, en la cooperativa, se presta el servicio de ahorro y crédito en presencia de otros clientes, es decir, de forma simultanea y en predisposición de ser atendidos, esto puede traer como consecuencia perdida de la calidad en la prestación del servicio. Por esta razón, es importante, implemetar a tiempo métodos eficientes para que los clientes puedan acceder a los servicios, sin necesidad de pasar por largas horas de espera y así evitar colas o filas innecesarias.

Por lo tanto, la cooperativa cuenta con un sistema de digiturno y una sala de espera con sillas comodas en el caso que de forma simultanea sus asociados soliciten los servicios de la cooperativa, por otro lado, también pueden acceder a los servicios a traves de la página web.

7.1.3 Personal de servicio.

Es el personal encargado de estar en contacto directo y continuo con los clientes. Dentro de la cooperativa, el personal de servicio esta integrado de la sigiente manera: tres asesores de ahorro y crédito, un cajero, un guarda de seguridad, un especialista en gerencia y evaluación de proyectos y

el gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica. Los cuales se explicaran detalladamente en las necesidades de personal.

7.1.4 El Servicio

Es el objetivo máximo del sistema de servucción, en donde, se encuentran activamente relacionados los elementos basicos del sistema, es decir, el ambiente físico, el personal de servicio, y el cliente, por lo cual, la interación de estos tres elementos constituye la satisfacción de las necesidades del cliente. En lo referente a la cooperativa, tanto su oficina como sus asesores de ahorro y crédito cuentan con la capacidad y capacitación suficientes para ofrecer a los asociados los servicios de ahorro y crédito, lo cual, traen como consecuencia para los asociados beneficios en el acceso a sistemas de ahorro y crédito como lo son: la simplificación de los requisitos para otorgamiento de créditos con bajas tasas de interes y de esa forma evitar el pago de altos intereses cargados de usura desproporcionada que es suministrada por parte de los agiotistas.

7.1.5 Ambiente Físico

Consiste en el espacio físico donde se desarrollará la prestación del servicio y constituye para el cliente la parte visble del servicio. También es el espacio físico, en donde el cliente y el personal de servicio entran en interacción continua. El ambiente físico, cuenta con dos importantes características: la primera hace referencia a los instrumentos, los cuales se pueden catalogar como los objetos neceserios para la prestación del servicio, por ejemplo entre ellos tenemos: muebles, maquinaria, equipos tencnologicos, entre otros.

La segunda, el entorno, es decir, todo lo relacionado con la ubicación y localización de las ofinas y tambien su decoración y distribución interna.

Entre las necesidades básicas en cuanto a materiales de oficina se encuentran muebles como los escritorios con cajones o los gabinetes de archivo para tener un mayor orden y organización en el manejo de archivos, escritorios adaptados para computadora con todos los accesorios de los que ésta requiere como impresoras, scanner etc. Para elegir correctamente un escritorio de oficina debemos considerar varios factores tales como comodidad y facilidad de uso.

Con respecto a las sillas de escritorio es importante tener en cuenta la comodidad que deben tener debido a que en una oficina uno puede pasar más de 8 horas sentado, por lo que es importante que las sillas sean confortantes y cómodas, al igual que de impecable imagen. Los equipos requeridos son computadoras, impresoras, fotocopiadoras, teléfonos, fax, y los respectivos implementos de librería.



Figura 35. Modelos para Muebles y accesorios oficinas administrativas.

Fuente: www.homecenter.com.



Figura 36. Modelos para Muebles y accesorios oficina sala juntas.

Fuente: www.homecenter.com.



Figura 37. Modelos para Muebles y accesorios oficina dirección general.

Fuente: www.homecenter.com.

En el caso específico de la cooperativa, sus instrumentos necesarios para la prestación del servicio de ahorro y crédito son los equipos de oficina y equipos tecnológicos. En lo referente al entorno consiste en una casa, la cual se adecara para que sirva de sede principal de la cooperativa.

7.1.5.1 Distribución de Área física.



Figura 38. Descripción del área física de la Cooperativa Coonfiarte Aguachica.

La oficina seleccionada para establecer comercialmente la cooperativa, cuenta con un área total de 349 M2 distribuidos en 2 oficinas principales, zona de recepción, sala de juntas, servicios. Su valor de arriendo es de \$2.000.000.000; además esta cuenta con: Cables de red y línea telefónica, Iluminación natural, opciones seguridad, vigilancia 7x24, circuito cerrado de TV, citófonos, infraestructura recepción, detección de humo, alarma de incendio y antirrobo, salidas de emergencia, tanques de agua, parqueadero externo visitantes.

7.1.6 Sistema de Organización Interna

El sistema de organización interna, esta constituido por dos partes claves, las cuales permiten llevar a cabo con un alto grado de satisfacción el servicio. La primera esta relacionada con la parte visible del sistema para los clientes, es decir, el ambiente físico y el personal de servicio, que a su vez están implementados por la organización interna que para el caso de la cooperativa se rige por los estatutos.

La segunda esta ligada, con la parte del sistema que es invisible para los clientes y que en muchos casos los clientes no se dan por enterados de que esa parte existe. En la cooperativa, algunas actividades invisibles para los clientes son: el reporte que hace el guardia de seguridad sobre robos o daños ocasionados en la cooperativa a las entidades competentes, por otro lado, las actividades de los asesores de ahorro y crédito al hacer el diligenciamiento de la ficha del nuevo asociado, hacer el estudio de la aprobación del crédito, suministrar información a los asociados sobre el estado de sus créditos, registrar en el sistema todo lo relacionado con la tabla de pagos y actualización de la base datos de los asociados de la cooperativa, En cuanto a las actividades del gerente estan la puesta en marcha de estrategias que ayuden a mejorar la calidad del servicio, buscar estrategias y alternativas de lograr mayor participación en el mercado y ampliar la posibilidad de diversificar los servicios de la cooperativa, entre otras.

7.1.7 Sistema de servucción de la Cooperativa Coonfiarte Aguachica

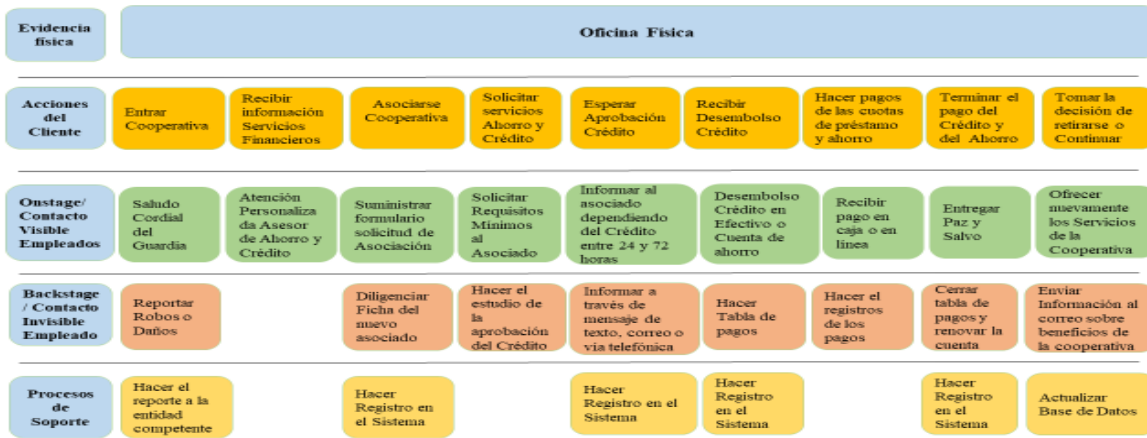


Figura 39. Descripción del sistema de servucción de la Cooperativa Coonfiarte Aguachica.

7.1.8 Diseño Solicitud del Servicio de Ahorro de la Cooperativa Coonfiarte

Aguachica

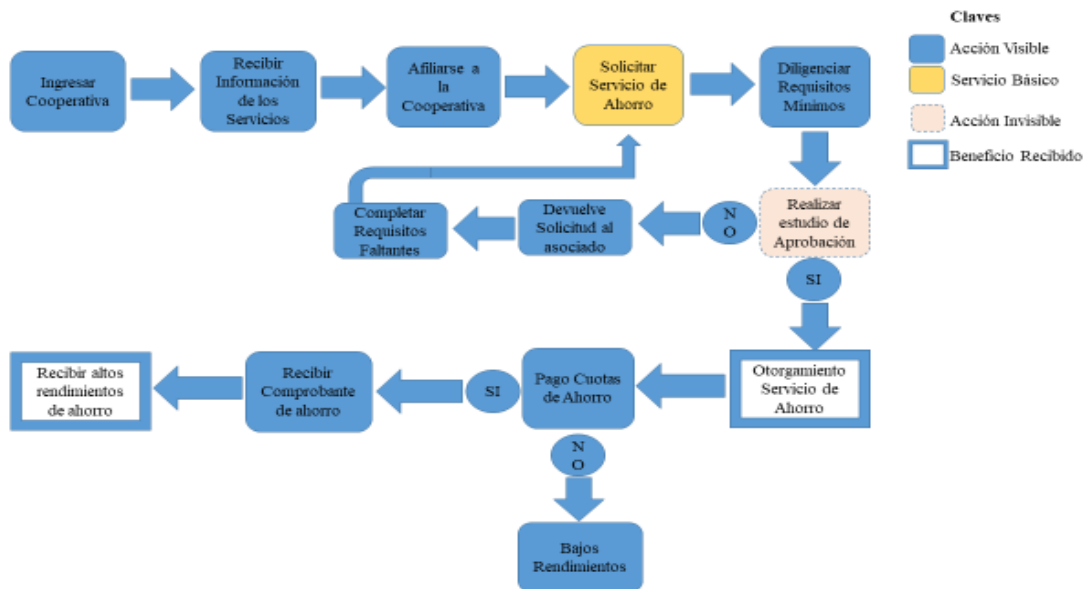


Figura 40. Descripción del funcionamiento del servicio de ahorro de la Cooperativa Coonfiarte Aguachica.

7.1.9 Diseño Solicitud del Servicio de Crédito de la Cooperativa Coonfiarte

Aguachica

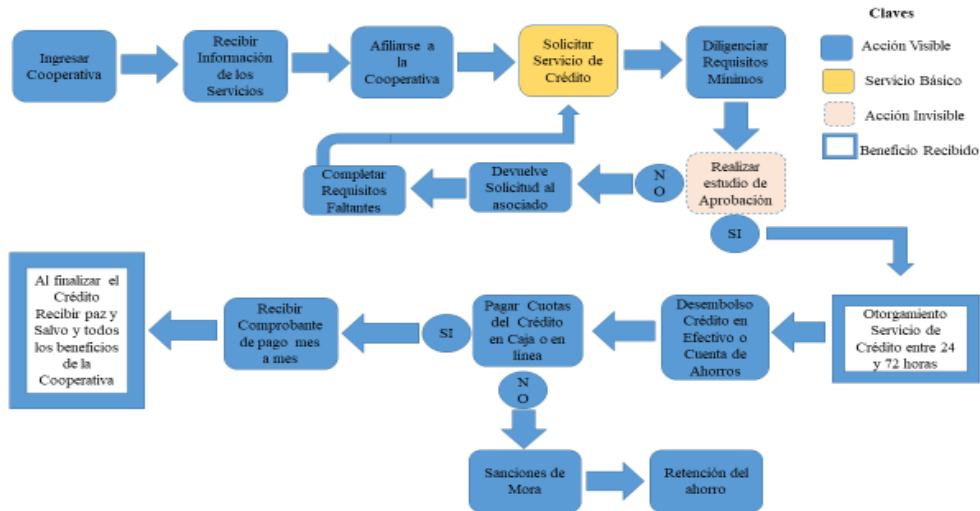


Figura 41. Descripción del funcionamiento del servicio de crédito de la Cooperativa Coonfiarte Aguachica.

7.2 Necesidades de Personal

Teniendo en cuenta, el sistema de servucción de la cooperativa y los diseños del servicio de ahorro y el servicio de crédito. La cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica a determinado la cantidad de personal que necesita para iniciar sus operaciones, por lo tanto, al ser la cooperativa una empresa en desarrollo los requerimientos de personal son los siguientes:

Tres asesores orientados al servicio específico de la parte financiera, de ahorro y crédito, asimismo, en la parte operativa se requieren dos cajeros, un guarda de seguridad, una persona a cargo de servicios generales, un especialista en gerencia y evaluación de proyectos, el gerente general de la Cooperativa, de igual manera, personal de contratación externa como un Contador, revisor fiscal, abogado, ingeniero de sistemas que maneje las redes y plataforma, y una empresa a

cargo del marketing publicitario, estos últimos vinculados laboralmente mediante Orden de Prestación de Servicios (OPS), que los excluye de nómina fija de la cooperativa.

Tabla. 48. Descripción de los cargos y nomina fija de la Cooperativa Coonfiarte Aguachica.

COOPERATIVA - COONFIARTE AGUACHICA						
SERVICIOS FINANCIEROS DE AHORRO Y CRÉDITO						
CARGOS Y SALARIOS DE NOMINA FIJA						
Cargo	Función Principal	Salario Fijo Mensual	Prestaciones	Salario Variable por Unidad	Exoneración	Total costo Nomina Fija
Asesores de Ahorro y Crédito	Suministrar información sobre los servicios de crédito	\$1.800.000	\$942.792		\$ 243.000	\$2.499.792
Asesores de Campo	Recibir los pagos directamente en el domicilio de los asociados	\$1.000.000	\$651.868	\$5.000	\$ 135.000	\$1.516.868
Cajero	Recibir los pagos de los ahorros y créditos	\$1.200.000	\$742.702		\$ 162.000	\$1.780.702
Vigilante	Velar por la seguridad de los asociados y administrativos	\$1.500.000	\$949.425		\$ 202.500	\$2.246.925
Ingeniero de sistemas (Ctto OOPS)	Actividades de manejo informático, redes, etc.	\$1.200.000	\$ 745,000		\$165,000	\$2.110.000
Especialista en evaluación de proyectos	Atender a los asociados que solicitan créditos de emprendimiento	\$2.500.000	\$1.309.433		\$337.500	\$3.471.933
Gerente	Administrar los intereses de todos los asociados	\$3.800.000	\$1.990.339		\$513.000	\$5.277.339
Contador (Ctto OOPS)	Parte contable cooperativa	\$1.800.000	\$ 645,000		\$158,000	\$2.603.000
Revisor fiscal (Ctto OOPS)	A cargo del control transparente de las actividades	\$1.600.000	\$ 545,000		\$168,000	\$2.313.000
Abogado (Ctto OOPS)	Representación jurídica	\$1.900.000	\$ 845,000		\$225,000	\$2.970.000

Nota: Exoneración para empleadores de acuerdo con el artículo 65 de la Ley 1819 de 2016, para trabajadores que devenguen menos de 10 SMMLV. Salud, SENA e ICBF quedan en cero pesos para el empleador. (Mintrabajo, 2016).

Fuente elaboración propia. Pedroso C & Chiquillo M. (2018).

7.3 Estructura Organizacional

El tipo de estructura que en el momento utilizara la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica, es una estructura organizacional tradicional simple, debido al tamaño ya que la cooperativa actualmente es una empresa pequeña lo que permite manejar una amplitud de control mayor, porque no es necesaria una departamentalización excesiva y tampoco es necesario múltiples niveles de jerarquización, motivo por el cual se facilita la división por departamentos al momento de realizar la formalización de los mismos, es decir, diseñar los cargos y el manual de procedimientos. Por tal razón, es importante destacar conforme a los términos del acuerdo cooperativo la siguiente premisa:

En el mismo acto de constitución serán elegidos en propiedad los miembros de los órganos de administración y vigilancia, según lo previsto en los estatutos aprobados. El comité de administración allí designado nombrará el representante legal de la entidad, quien será el responsable de tramitar el reconocimiento de la personería jurídica (Art 2 dec 1333 de 1989).

En relación a lo anterior, aunque la estructura organizacional de la cooperativa se defina como tradicional simple, se debe tener en cuenta lo ya mencionado en el artículo 2 del decreto 1333 de 1989, por lo cual, dentro de su estructura organizacional por norma general para las cooperativas debe incluirse: la Asamblea general, la junta de vigilancia, el revisor fiscal, el consejo o comité de administración, el comité de educación y finalmente la gerencia general la cual es elegida por comité administrativo. Todos estos organismos están integrados por los socios fundadores de la cooperativa y el cargo de gerente es nombrado por el comité de administración.

7.3.1 Tipo de Organigrama

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica, contempla dentro de su estructura organizacional un organigrama de forma vertical, en el cual se destaca la jerarquía de mando ubicada en los órganos establecidos por el acuerdo cooperativo en la parte superior del organigrama y los subordinados en la parte inferior del mismo.

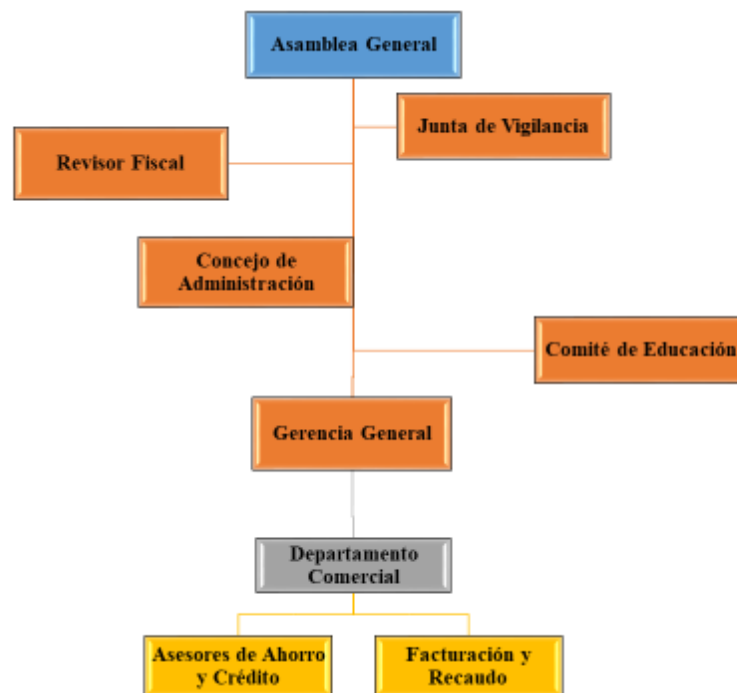


Figura 42. Descripción Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica.

7.3.2 Razones por las Cuales fue Seleccionada la Estructura Organizacional

Las razones por las cuales la estructura organizacional de la cooperativa es una estructura tradicional simple, se fundamentan inicialmente en que sus actividades de servucción son sencillas, además la cooperativa es una empresa nueva y pequeña, por lo tanto, no tiene sentido una estructura organizacional compleja. Por consiguiente, otra razón de que la estructura sea simple es que facilita

la formalización de esta, es decir, la formalización de cargos y reglamentos y al mismo tiempo permite la flexibilidad para redefinir los cargos dependiendo de las necesidades de la cooperativa y los cambios del entorno. Finalmente, otra razón por la cual, la estructura organizacional de la cooperativa es simple, es que no necesita ser muy elaborada y tiene poca departamentalización lo que permite reducir costos administrativos, lo que a su vez resulta muy beneficioso en esta fase de crecimiento inicial de la cooperativa de ahorro y crédito Coonfiarte Aguachica.

7.4 Diseño de Cargos

El diseño de cargos de la cooperativa se determina con base en su estructura organizacional, teniendo en cuenta, que es una estructura tradicional simple, permite diseñar los cargos y sus funciones de forma clara con respecto a la asignación de la responsabilidad y las diferentes funciones que deben cumplir los empleados y el nivel de mando inmediato que deben seguir. Por otra parte, esta estructura le proporciona la flexibilidad necesaria al diseño de cargos de la cooperativa para que éstos se redefinan y cambien según las necesidades internas y externas que la cooperativa Coonfiarte Aguachica considere pertinentes.

7.4.1 Gerente General

Tabla 49. *Diseño de Cargos Cooperativa Coonfiarte Aguachica. Gerente General.*

Perfil del puesto	
Nombre del puesto	Gerente General
N° de Personas que Ocupan el cargo	1
Hora de jornada	Excluido de la limitación de jornada por desempeñar funciones administrativas.
Mantiene contacto con	Con todos los órganos de control de la cooperativa que están por encima del gerente a los cuales debe rendir informes y con todos los trabajadores de la empresa siendo su jefe inmediato.
Objeto del Cargo	Ser el representante legal de la cooperativa y responsable de tramitar el reconocimiento de personería jurídica. Realizar actividades del proceso administrativo. Contratar el personal adecuado para el desarrollo normal de la cooperativa.
Funciones específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la administración de todas las actividades de la cooperativa, con el objetivo de mejorar el servicio y el manejo financiero. • Organizar la estructura de la empresa actual y futura como también de las funciones y los cargos. • Dirigir la cooperativa, tomar decisiones supervisar a los colaboradores. • Coordinar reuniones con los colaboradores para buscar mecanismos de mejora en la prestación de los servicios financieros de la cooperativa. • Diseñar y desarrollar estrategias tendientes a incrementar la rentabilidad y la participación en el mercado regional, departamental y en el largo plazo en el mercado nacional. • Diseñar políticas de atención a los asociados de la cooperativa mejorando los accesos a los servicios de ahorro y crédito y su distribución. • Controlar los niveles de cartera y líneas de crédito. • Realizar visitas a los asociados potenciales. 	
Requerimientos del Puesto	
Escolaridad	Estudios superiores de Pregrado Y posgrado
Títulos	Ingeniero Industrial, Administración de Empresas.
Estudios Complementarios	Especialización en Marketing o Finanzas.
Experiencia	Con dos años de experiencia en cargos similares.
Habilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Visión de Negocios • Liderazgo • Poder de Negociación • Comunicación efectiva a todo nivel 	
Perfil del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Entre 25 y 50 años • Sexo: Masculino o Femenino • Estado civil: Indistinto. 	

Nota: Diseño del cargo puesto Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte

Aguachica. Fuente elaboración propia. Pedroso C & Chiquillo M. (2018).

7.4.2 Especialista en Evaluación de Proyectos

Tabla 50. *Diseño de Cargos Cooperativa Coonfiarte Aguachica. Especialista en Evaluación de Proyectos.*

Perfil del Cargo	
Nombre del puesto	Especialista en Evaluación de Proyectos
Departamento	Comercial
Hora de jornada	8:00 a 12:00 y 14:00 a 17:00
Mantiene contacto con	Con el gerente general quien es su jefe inmediato.
Objeto del Cargo	Ejecutar funciones relacionadas con la aprobación y seguimiento los créditos de emprendimiento.

Funciones Específicas:

- **Atender a los asociados de la cooperativa que soliciten el crédito de emprendimiento.**
- **Hacer seguimiento y los créditos de emprendimiento aprobados.**
- **Hacer las debidas recomendaciones a los asociados cuando corresponda sobre las mejoras de los proyectos para lograr la rentabilidad esperada.**
- **Mantener actualizadas las bases de datos de los asociados con créditos de emprendimiento.**
- **Rendir informes mensuales al gerente general sobre los créditos pre aprobados, aprobados y créditos finalizados en la línea de crédito emprendimiento.**

Requerimientos del Puesto

Escolaridad	Estudios superiores de pregrado y posgrado
Títulos	Ingeniero Industrial, Administrador de Empresas
Estudios complementarios	Especialización en Evaluación de proyectos
Experiencia	Con un año de experiencia mínimo en cargos similares.

Habilidades:

- **Visión de negocio**
- **Poder de negociación**
- **Comunicación efectiva a todo nivel**
- **Capacidad para trabajar en equipo**

Perfil del puesto:

Edad: entre 21 y 45 años

Sexo: Masculino o Femenino

Estado Civil: Indistinto

Nota: Diseño del cargo puesto Especialista en Evaluación de Proyectos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica. Fuente elaboración propia. Pedroso C & Chiquillo M. (2018).

7.4.3 Asesor de Ahorro y Crédito

Tabla 51. *Diseño de Cargos Cooperativa Coonfiarte Aguachica. Asesor de Ahorro y Crédito.*

Perfil del Cargo	
Nombre del puesto	Asesor de Ahorro y Crédito
Departamento	Comercial
Hora de jornada	8:00 a 12:00 y 14:00 a 17:00
Mantiene contacto con	Con el gerente general quien es su jefe inmediato.
Objeto del Cargo	Ejecutar funciones relacionadas con la aprobación y seguimiento a los servicios de ahorro y crédito de la cooperativa.

Funciones Específicas:

- Atender a los asociados de la cooperativa que soliciten los servicios de crédito.
- Hacer seguimiento a los créditos aprobados.
- Hacer las debidas recomendaciones a los asociados cuando corresponda sobre los requerimientos para solicitud de créditos y su aprobación.
- Mantener actualizadas las bases de datos de los asociados con los servicios de ahorro y crédito.
- Rendir informes mensuales al gerente general sobre los créditos pre aprobado, aprobado y créditos finalizados en las diferentes líneas de crédito de la cooperativa.

Requerimientos del Puesto	
Escolaridad	Estudios Técnicos, Tecnológico
Títulos	Gestión empresarial, En finanzas.
Estudios complementarios	N/A
Experiencia	Con 6 meses de experiencia mínimo en cargos similares.

Habilidades:

- **Poder de negociación**
- **Comunicación efectiva a todo nivel**
- **Capacidad para trabajar en equipo**

Perfil del puesto:

Edad: entre 18 y 45 años

Sexo: Masculino o Femenino

Estado Civil: Indistinto

Nota: Diseño del cargo puesto Asesor de Ahorro y Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Coonfiarte Aguachica. Fuente elaboración propia. Pedroso C & Chiquillo M. (2018).

7.4.4 Cajero

Tabla 52. *Diseño de Cargos Cooperativa Coonfiarte Aguachica. Cajero.*

Perfil del Puesto	
Nombre del Puesto	Cajero
Departamento	Comercial
Hora de jornada	8:00 a 12:00 y 14:00 a 17:00
Mantiene contacto con	Con el gerente general quien es su jefe inmediato.
Objeto del Cargo	Ejecutar funciones relacionadas con la administración de los pagos de los asociados.
Funciones Específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a los asociados de la cooperativa que soliciten el crédito de emprendimiento. • Recaudar y organizar el dinero de ahorro y crédito que pagan los socios de la cooperativa. • Mantener actualizadas las bases de datos de los asociados con créditos y ahorros. • Rendir informes mensuales al gerente general sobre la facturación y el pago de los socios de la cooperativa. 	
Requerimientos del Puesto	
Escolaridad	Estudios técnico o tecnológico
Títulos	Gestión Administrativa,
Estudios Complementarios	N/A
Experiencia	Con un año de experiencia en cargo similares
Habilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Matemáticas • Capacidad de Servicio 	

Nota: Diseño del cargo de Cajero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica.

Fuente elaboración propia. Pedroso C & Chiquillo M. (2018).

7.4.5 Vigilante

Tabla 53. *Diseño de Cargos Cooperativa Coonfiarte Aguachica. Vigilante.*

Perfil del Cargo	
Nombre del puesto	Vigilante
Departamento	Comercial
Hora de jornada	8:00 a 12:00 y 14:00 a 17:00
Mantiene contacto con	Con el gerente general quien es su jefe inmediato.
Objeto del Cargo	Velar por la seguridad de los asociados y personal administrativo de la cooperativa.
Funciones Específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a los asociados de la cooperativa que soliciten los servicios de crédito. • Reportar a las autoridades competentes sobre cualquier siniestro. • Velar por la seguridad de los asociados, administrativos e instalaciones. 	
Requerimientos del puesto	
Escolaridad	Primaria y Secundaria
Título	Bachiller
Estudios Complementarios	Curso de Primeros Auxilios
Experiencia	Dos años en cargos similares.
Habilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable y estar siempre alerta • Manejar la calma bajo presión • Atento, Amable • Buenas habilidades de comunicación. 	
Perfil del puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Entre 20 y 45 Años • Sexo: Masculino • Estado Civil: Indistinto. 	

Nota: Diseño del cargo del Vigilante de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica.

Fuente elaboración propia. Pedroso C & Chiquillo M. (2018).

7.5 Costos y Gastos del Proyecto

Para la estimación de costos y gastos del proyecto se tuvieron en cuenta los requerimientos y necesidades de la cooperativa en cuanto a administración, ventas y funcionamiento durante el ciclo de 5 años del proyecto. Su valor se determinó a partir de los precios manejados por el mercado en el municipio de Aguachica. En la siguiente tabla se explica su estructura:

Tabla 54. *Estructura de costos*

COOPERATIVA - COONFIARTE AGUACHICA									
SERVICIOS FINANCIEROS DE AHORRO Y CRÉDITO									
ESTRUCTURA DE COSTOS									
Descripción Costo o Gasto	Asignación Costo x Área	Costo Por Asignación	Tipo Costo	Costo Variable Unitario	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
Arriendo de Oficinas	Gasto administración	Indirecto	Fijo		\$ 9.600.000	\$ 9.916.800	\$ 10.244.054	\$ 10582108,2	\$ 10.931.318
Sueldo del Gerente	Gasto administración	Indirecto	Fijo		\$ 63.328.068	\$ 65.417.894	\$ 67.576.685	\$ 69.806.715	\$ 72.110.337
Costo servicios Públicos	Gasto administración	Indirecto	Fijo		\$ 6.000.000	\$ 6.198.000	\$ 6.402.534	\$ 6.613.818	\$ 6.832.074
Asesor de Campo Salario Fijo	Gasto de ventas	Directo	Fijo		\$ 18.202.416	\$ 18.803.096	\$ 19.423.598	\$ 20.064.577	\$ 20.726.708
Asesor de Campo Salario Variable	Gasto de ventas	Directo	Variable unitario	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.165	\$ 5.335	\$ 5.512	\$ 5.693
Especialista en Evaluación de Proyectos	Gasto de ventas	Directo	Fijo		\$ 41.663.196	\$ 43.038.081	\$ 44.458.338	\$ 45.925.463	\$ 47.441.004
Cajero	Gasto de ventas	Directo	Fijo		\$ 21.368.424	\$ 22.073.582	\$ 22.802.010	\$ 23.554.477	\$ 24.331.774
Vigilante	Gasto de ventas	Directo	Fijo		\$ 26.963.100	\$ 27.852.882	\$ 28.772.027	\$ 29.721.504	\$ 30.702.314
Asesor de Ahorro y Crédito	Gasto de ventas	Directo	Fijo		\$ 29.997.504	\$ 30.987.422	\$ 32.010.007	\$ 33.066.337	\$ 34.157.526
Gastos de publicidad	Gasto de ventas	Directo	Fijo		\$ 24.000.000	\$ 24.792.000	\$ 25.610.136	\$ 26.455.270	\$ 27.328.294

Tabla 54. (Continuación)

Gastos de Papelería	Gasto de ventas	Dir ecto	Fij o	\$ 3.600.000	\$ 3.718.800	\$ 3.841.520	\$ 3.968.291	\$ 4.099.244
Servicios Contables	Gasto de ventas	Dir ecto	Fij o	\$ 12.000.000	\$ 12.396.000	\$ 12.805.068	\$ 13.227.635	\$ 13.664.147
Cafetería	Gasto de ventas	Dir ecto	Fij o	\$ 3.600.000	\$ 3.718.800	\$ 3.841.520	\$ 3.968.291	\$ 4.099.244
Seguros y gastos Legales	Gasto de ventas	Dir ecto	Fij o	\$ 12.000.000	\$ 12.396.000	\$ 12.805.068	\$ 13.227.635	\$ 13.664.147
Gastos de Viaje y Representación	Gasto de ventas	Dir ecto	Fij o	\$ 12.000.000	\$ 12.396.000	\$ 12.805.068	\$ 13.227.635	\$ 13.664.147
Gastos Imprevistos	Gastos administración	Dir ecto	Fij o	\$ 12.000.000	\$ 12.396.000	\$ 12.805.068	\$ 13.227.635	\$ 13.664.147
Gastos Intereses Bancarios	Gasto de ventas	Dir ecto	Fij o	\$ 5.025.772	\$ 1.866.721	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Intereses Accionistas	Gastos de ventas	Dir ecto	Fij o	\$ 46.343.978	\$ 144.521.662	\$ 139.773.876	\$ -	\$ -
Gastos de manejo de sistemas y plataformas digitales	Gastos administración	Dir ecto	Fij o	\$ 10.000.000	\$ 16.000.000	\$ 20.000.000	\$ 24.000.000	\$ 27.000.000
Provisiones de cartera	Gastos de ventas	Dir ecto	Fij o	\$ 11.881.180	\$ 50.644.984	\$ 106.729.070,2	\$ 146.489.852,5	\$ 160.399.985,9
Gastos de funcionamiento	Gastos administración	Dir ecto	Fij o	\$ 8.000.000	\$ 9.000.000	\$ 10.000.000	\$ 11.000.000	\$ 12.000.000
Es el costo total Fijo del Proyecto				\$ 377.573.638	\$ 477.489.740	\$ 592.710.982	\$ 508.132.755	\$ 536.822.104
Costo Unitario Variable de Servucción				\$ 5.000	\$ 5.165	\$ 5.335	\$ 5.512	\$ 5.693
Servicios ingresan Crédito Libre Inversión				8	19	23	8	3
Servicios ingresan Crédito Mypime				7	17	20	7	3
Servicios ingresan Crédito Microcrédito				17	41	47	19	6
Servicios ingresan Crédito Crédiya				28	64	75	29	11
Servicios ingresan Crédito Libre Inversión				19	45	53	20	8
Servicios ingresan Crédito Emprendimineto				45	105	122	48	17
				124	291	340	131	48
Es el costo Total Variable del Proyecto				\$ 620.000	\$ 1.503.015	\$ 1.814.051	\$ 722.008	\$ 273.283

Tabla 54. (Continuación)

Son los costos Totales del Proyecto	\$ 378.193.638	\$ 478.992.755	\$ 594.525.033	\$ 508.854.763	\$ 537.095.387	\$ 2.497.661.576
Ingresos Proyectados	\$ 118.811.802	\$ 506.449.844	\$ 1.067.290.702	\$ 1.464.898.525	\$ 1.603.999.859	\$ 4.761.450.732

Nota. Elaboración propia. Pedroso C & Chiquillo M. (2018).

Como se observa el costo total del proyecto en su ciclo de 5 años la suma de \$2.497.661.576 pesos.

Fuente elaboración propia. Pedroso C & Chiquillo M. (2018).

7.5.1 Estructura de Costos Detallada

- Arriendo de Oficinas de 200 metros donde estarán las diferentes oficinas de trabajo para prestar el servicio de ahorro y crédito por un valor de \$ 800.000
- Sueldo del gerente, se le pagara un sueldo fijo de \$ 3.800.000 más un factor prestacional de \$ 1.477.339
- Costo de Servicios Públicos comprendidos básicamente por agua, luz, teléfono e internet presupuestados por \$500.000
- Sueldo del Asesor de campo salario fijo, se le pagara un sueldo fijo de \$1.000.000 más un factor prestacional de \$ 516.868
- Sueldo Asesor de Campo salario variable, se pagará un valor de \$ 5.000 pesos colombianos por cada nuevo asociado que logre vincular a la cooperativa.
- Sueldo del Especialista en Evaluación de proyectos, se le pagara un sueldo fijo de \$ 2.500.000 pesos colombianos más un factor prestacional de \$ 971.933
- Sueldo del Cajero, se le pagara un sueldo fijo de \$ 1.200.000 más un factor prestacional de \$580.702

- Sueldo del Vigilante, se le pagara un sueldo fijo de \$1.500.000 más un factor prestacional de \$746.925
- Sueldo del asesor de ahorro y crédito, se le pagara un sueldo fijo de \$1.800.000 más u factor prestacional de \$699.792
- Gastos de publicidad, la publicidad se realizar por redes sociales el cual no tiene valor alguno. Sin embargo, la elaboración de volantes, pancartas, una pauta radial y un animador para el día de la inauguración estimando un gasto de \$2.000.000 mensual.
- Gastos de papelería que se componen básicamente de resmas de papel y tintas de la impresora entre otros por un valor de \$300.000 mensual.
- Servicios contables, se componen de los honorarios de contador estimados en \$1.000.000 mensual.
- Cafetería se estiman en costos cercanos a los \$300.000 mensual.
- Seguros y gastos legales estimados en \$1.000.000 comprendidos básicamente por el seguro de vida al deudor que ofrece la cooperativa a sus asociados al momento de adquirir los servicios.
- Gastos de viaje y representación estimados en \$1.000.000 comprendidos principalmente si algún miembro directivo necesita viajar a los congresos de cooperativas a nivel nacional.
- Gastos Imprevistos se estiman en un valor de \$1.000.000 mensual.
- Gastos Intereses Bancarios se estiman en un valor de \$5.025.772 para el primer año del préstamo y un valor de \$1.866.721 para el segundo año del préstamo bancario.
- Gastos Intereses Socios fundadores este valor de los socios fundadores se debe tener en cuenta para registrarlos en la estructura de costos para efectos de identificar los dividendos y posteriormente los excedentes del proyecto, aclarando que la cooperativa Coonfiarte Aguachica es

una entidad sin ánimo lucro, por lo tanto, estos intereses se destinarán para reinvertirlos en la cooperativa o según corresponda según lo establecido en los estatutos.

- Gastos de manejo de sistemas y plataformas digitales para el funcionamiento de la cooperativa y la comercialización de los servicios crediticios, la cual se estima en \$ 10.000.000.
- Provisiones de cartera, correspondiente al valor a provisionar por el probable no pago de los créditos desembolsados, el cual se estima en un porcentaje del 10 de la proyección de ingresos, correspondiente el primer año a \$11.881.180
- Gastos de funcionamiento, relativos a contratación adicional de personal por prestación de servicios.

La estructura de costos de la cooperativa de ahorro y crédito Coonfiarte Aguachica, es una estructura sencilla comprendida por 18 rubros en donde 16 rubros comprenden costos fijos que corresponden los gastos administrativos del pago de nómina y uno a costos variables que corresponde al sueldo variable del asesor de campo. Teniendo en cuenta la estructura de costos se puede evidenciar que mayoritariamente la cooperativa tiene costos fijos, por lo tanto, el primer año los ingresos son inferiores a los costos totales del proyecto dando como resultado una cifra negativa. Por lo general, para este tipo de proyectos el primer año es el de prueba porque el número de personas que ingresan es muy inferior como para lograr ingresos significativos para la cooperativa, esto se debe a que los ingresos dependen del número de servicios de ahorro y crédito efectivos que se coloquen en los asociados, por tal razón, al ser una cooperativa nueva en el municipio de Aguachica, debe esperar y consolidarse para poder ver resultados positivos en la operación del ejercicio.

8. Estudio Legal

La cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica, se creará teniendo en cuenta la normatividad¹ establecida para la constitución y conformación de cooperativas de ahorro y crédito, y el cumplimiento de cinco fases específicas para su consolidación como lo describe el esquema.

➔ Constitución legal cooperativas

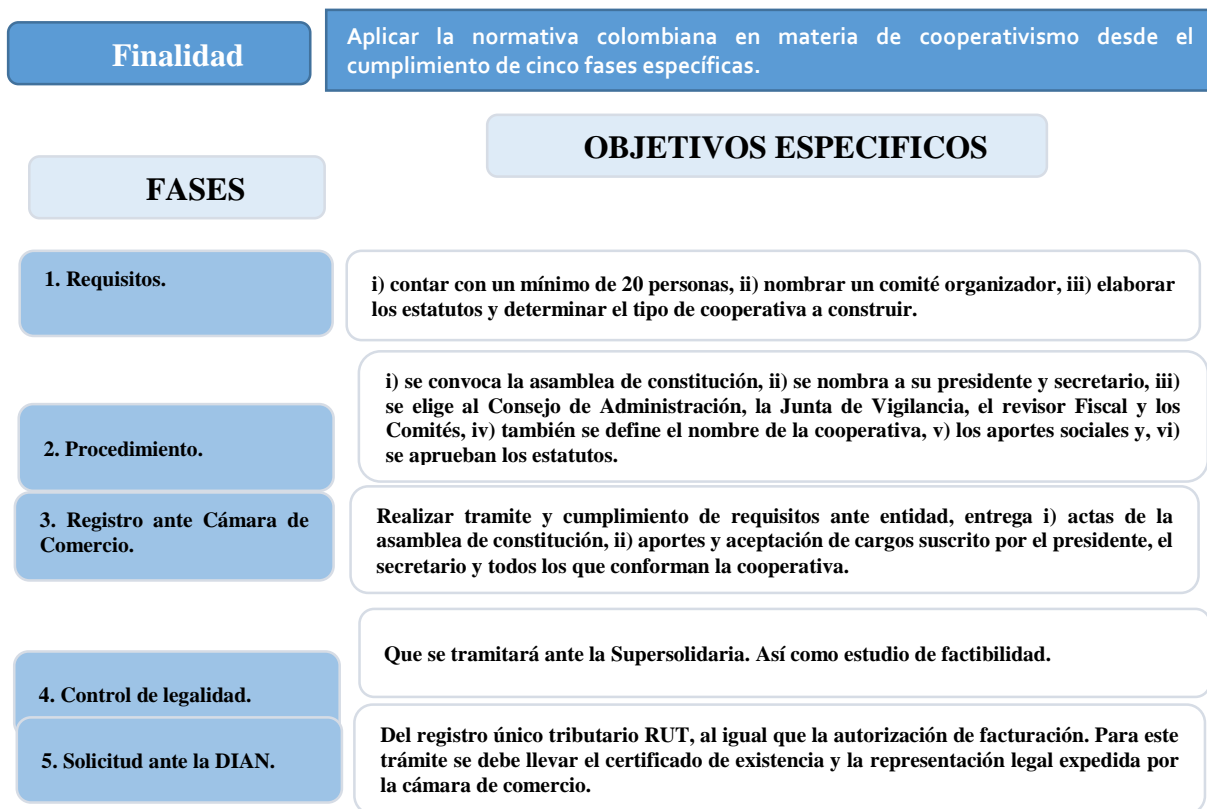


Figura 43. Fases constitución cooperativas de ahorro.

Fuente: Unidad Administrativa especial organizaciones solidarias / Superfinanciera (2019).

¹ Las principales leyes sobre el sector cooperativo y solidario son estas: *Ley 79 de 1988* Por la cual se actualiza la legislación cooperativa; *Ley 454 de 1998* Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa.

Asimismo, para llevar a cabo la constitución de la cooperativa será necesario inicialmente, destacar que: “En desarrollo del acuerdo cooperativo, las cooperativas se constituirán por documento privado y su personería jurídica será reconocida por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas” (Art 13, Ley 79 de 1988). Complementariamente, se describen de manera específica los requisitos para el reconocimiento de la personería jurídica para una cooperativa de ahorro y crédito en Colombia.

Tabla 55. *Reconocimiento de la Personería Jurídica*

Requisitos	Descripción
Solicitud Escrita	Del reconocimiento de Personería jurídica
Acta	De la Asamblea de Constitución
Texto Completo	De los Estatutos de la Cooperativa
Constancia de Pago	Del 25% de los aportes iniciales suscritos por los fundadores, expedida por el representante legal.
Acreditar la educación Cooperativa	Con una intensidad no inferior a veinte (20) horas

Nota: Número de requisitos solicitados a las cooperativas para el reconocimiento de la personería jurídica. Elaboración propia. Pedroso C & Chiquillo M. (2018). Datos tomados de “Gestor Normativo”. Ley 79 de 1988.

Finalmente, es clave anotar un aspecto fundamental en el proceso de constitución legal de las cooperativas y es el control, inspección y vigilancia, que por la naturaleza jurídica de estas contenidas en la Ley 79 de 1988 y se encuentran sometidos a la Superintendencia de la Economía Solidaria. En la medida que, para adelantar las operaciones propias de las cooperativas de ahorro y crédito, requiere autorización previa y expresa de la Supersolidaria, que la impartirá únicamente

cuando acrediten el monto de los aportes sociales mínimos para este tipo de entidad, se cerciorará, de la solvencia patrimonial de la entidad de su idoneidad y de la de sus administradores. Además, el Gobierno establecerá la obligación para las cooperativas de mantener un fondo de liquidez en entidades de segundo grado de la economía solidaria que desarrollen actividad financiera y determinar sus características, modalidades y sanciones (Art 41, Ley 454 de 1998).

9. Estudio Económico

9.1 Inversión inicial

Como inversión inicial se calcula la suma de \$ 21.517.330 resultado de los activos fijos requeridos por la cooperativa, como se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 56. *Inversión inicial*

COOPERATIVA - COONFIARTE AGUACHICA					
SERVICIOS FINANCIEROS DE AHORRO Y CRÉDITO					
INVERSIÓN INICIAL ACTIVOS FIJOS					
Activo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Valor de venta final
	5	\$ 1.899.000	\$ 9.495.000	3 años	\$ 800.000
Computador					
Impresora Multifuncional	1	\$ 661.980	\$ 661.980	3 años	\$ 250.000
Escritorio	5	\$ 380.000	\$ 1.900.000	5 años	\$ -
Silla ejecutiva	5	\$ 99.990	\$ 499.950	5años	\$ -
Silla individual	10	\$ 89.000	\$ 890.000	5años	\$ -
Silla esperera 4 puestos	4	\$ 429.900	\$ 1.719.600	5años	\$ -
División de Oficina	2	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	5años	\$ -
Digiturno	1	\$ 821.500	\$ 821.500	4 años	\$ 250.000
kit 4 Camaras de seguridad	1	\$ 669.000	\$ 669.000	5años	\$ -
Maquina Contadora	2	\$ 269.900	\$ 539.800	4años	150.000
Caja Fuerte	1	\$ 869.000	\$ 869.000	5años	\$ -
Caja Menor	1	\$ 109.000	\$ 109.000	5años	\$ 45.000
Telefono	4	\$ 85.625	\$ 342.500	5años	\$ 30.000
			\$ 21.517.330		

Nota. Elaboración propia. Pedroso C & Chiquillo M. (2018)

Así mismo, la inversión en intangible necesaria para la puesta en marcha de la cooperativa, asciende a la suma de \$ 6.300.000, teniendo en cuenta los siguientes valores:

Tabla 57. *Inversión en intangibles*

INVERSIÓN EN INTANGIBLES			
Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Estudio del Proyecto	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Software Contable	1	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000
			\$ 6.300.000

Nota: Elaboración propia. Pedroso C & Chiquillo M. (2018).

Como se observa, las inversiones de la cooperativa Coonfiarte Aguachica, comprenden tanto las inversiones en activos fijos, como en intangibles, por lo tanto, los activos fijos necesarios para el funcionamiento de la cooperativa están comprendidos por cinco computadores de escritorio, una impresora multifuncional, escritorios, divisiones de oficinas, teléfonos y todo lo necesario para adecuar las oficinas de la cooperativa. Por otro lado, el factor seguridad es de vital importancia para el normal desempeño de nuestros servicios, por tal razón, se invirtió en cámaras de seguridad y una caja fuerte, entre otros. Finalmente, las inversiones en intangibles están comprendidas por los estudios del proyecto que se caracterizan por los estudios de prefactibilidad y factibilidad, sin excluir la licencia del software contable tan indispensable para llevar a cabo con éxito las funciones operativas de la cooperativa Coonfiarte Aguachica.

9.2 Reversiones

Las reversiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica, están comprendidas por cinco computadores, una impresora multifuncional, un digiturno y finalmente

una maquina contadora de dinero, los cuales se ajustan a la inflación esperada del 3,3% anual, para de esa forma lograr estimar las reinversiones al finalizar el tercer y cuarto año de vida del proyecto, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 58. *Reinversiones*

Inflación		3,3%					
REINVERSIÓN							
Activo	Canti	Costo	Inversión	Vida	2020	2021	2022
	dad	Unitario	Inicial	Útil			
Computador	5	\$1.899.000	\$9.495.000	3	\$ -	\$10.466.366	\$ -
Impresora	1	\$661.980	\$ 661.980	3	\$ -	\$729.702	\$ -
Multifuncional							
Digiturno	1	\$821.500	\$ 821.500	4	\$ -	\$ -	\$ 935.425
Maquina	2	\$ 269.900	\$ 539.800	4	\$ -	\$ -	\$ 614.659
Contadora							
					\$ -	\$ 1.196.069	\$1.550.084

Nota. Elaboración propia. Pedroso C & Chiquillo M. (2018).

Así, el total de reinversiones corresponde a \$12.746.153

9.3 Depreciación y Amortizaciones

Las depreciaciones y amortizaciones de la cooperativa Coonfiarte Aguachica, se realizarán a las diferentes inversiones iniciales, es decir, tanto los activos fijos como los intangibles, en donde la vida útil de cada uno de los conceptos se estimará según lo crea más conveniente para el beneficio de la cooperativa, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 59. *Depreciación y amortización*

DEPRECIACIÓN									
Activo	Cantidad	Costo Unitario	Inversión Inicial	Vida Util	2020	2021	2022	2023	2024
Computador	5	\$ 1.899.000	\$ 9.495.000	3	\$ 3.165.000	\$ 3.165.000	\$ 3.165.000	\$ 3.488.789	\$ 3.488.789
Impresora Multifuncional	1	\$ 661.980	\$ 661.980	3	\$ 220.660	\$ 220.660	\$ 220.660	\$ 243.234	\$ 243.234
Escritorio	5	\$ 380.000	\$ 1.900.000	5	\$ 380.000	\$ 380.000	\$ 380.000	\$ 380.000	\$ 380.000
Silla ejecutiva	5	\$ 99.990	\$ 499.950	5	\$ 99.990	\$ 99.990	\$ 99.990	\$ 99.990	\$ 99.990
Silla individual	10	\$ 89.000	\$ 890.000	5	\$ 178.000	\$ 178.000	\$ 178.000	\$ 178.000	\$ 178.000
Silla esperera 4 puestos	4	\$ 429.900	\$ 1.719.600	5	\$ 343.920	\$ 343.920	\$ 343.920	\$ 343.920	\$ 343.920
División de Oficina	2	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	5	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Digiturno	1	\$ 821.500	\$ 821.500	4	\$ 205.375	\$ 205.375	\$ 205.375	\$ 205.375	\$ 233.856
kit 4 Camaras de seguridad	1	\$ 669.000	\$ 669.000	5	\$ 133.800	\$ 133.800	\$ 133.800	\$ 133.800	\$ 133.800
Maquina Contadora	2	\$ 269.900	\$ 539.800	4	\$ 134.950	\$ 134.950	\$ 134.950	\$ 134.950	\$ 153.665
Caja Fuerte	1	\$ 869.000	\$ 869.000	5	\$ 173.800	\$ 173.800	\$ 173.800	\$ 173.800	\$ 173.800
Caja Menor	1	\$ 109.000	\$ 109.000	5	\$ 21.800	\$ 21.800	\$ 21.800	\$ 21.800	\$ 21.800
Telefono	4	\$ 85.625	\$ 342.500	5	\$ 68.500	\$ 68.500	\$ 68.500	\$ 68.500	\$ 68.500
					\$ 5.725.795	\$ 5.725.795	\$ 5.725.795	\$ 6.072.158	\$ 6.119.354
AMORTIZACIONES									
Activo	Cantidad	Costo Unitario	Inversión Inicial	Vida Util	2020	2021	2022	2023	2024
Inversión Intangibles	1	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	5	\$ 1.260.000	\$ 1.260.000	\$ 1.260.000	\$ 1.260.000	\$ 1.260.000
					0	0	0	0	0

Nota. Fuente elaboración propia. Pedroso C & Chiquillo M. (2018).

Teniendo en cuenta lo anterior, el primer año la depreciación asciende a \$5.725.795 y la amortización a \$1.260.000.

Tabla 60. (Continuación)

Microempresas con crédito Microcrédito	\$ 155.925	\$ 155.925	\$ 155.925	\$ 155.925	\$ 155.925	\$ 155.925	\$ 155.925	\$ 155.925	\$ 155.925	\$ 155.925	\$ 155.925	\$ 15.25
Mujeres Cabeza de Hogar con Crédito Crediya	\$ 94.327	\$ 94.327	\$ 94.327	\$ 94.327	\$ 94.327	\$ 94.327	\$ 94.327	\$ 94.327	\$ 94.327	\$ 94.327	\$ 94.327	\$ 94.327
Mujeres Cabeza de Hogar con Crédito Libre Inversión	\$ 105.264	\$ 105.264	\$ 105.264	\$ 105.264	\$ 105.264	\$ 105.264	\$ 105.264	\$ 105.264	\$ 105.264	\$ 105.264	\$ 105.264	\$ 10.64
Mujeres Cabeza de Hogar con Crédito Emprendimiento	\$ 194.906	\$ 194.906	\$ 194.906	\$ 194.906	\$ 194.906	\$ 194.906	\$ 194.906	\$ 194.906	\$ 194.906	\$ 194.906	\$ 194.906	\$ 19.06
INGRESOS ADICIONALES												
Ingreso por vinculación Microempresas con crédito Libre Inversión	\$ 30.00	\$ -	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ -	\$ 30.00	\$ -	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ -	\$ 30.00	\$ 30.00
Ingreso por vinculación Mensual Microempresas con crédito Mypime	\$ 30.00	\$ -	\$ 30.00	\$ -	\$ 30.00	\$ -	\$ 30.00	\$ -	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ -	\$ 30.00
Ingreso por vinculación Mensual Microempresas con crédito Microcrédito	\$ 30.00	\$ 60.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 60.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 60.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 60.00	\$ 60.00
Ingreso por vinculación Mujeres Cabeza de Hogar con Crédito Crediya	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 90.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 15.00
Ingreso por vinculación Mujeres Cabeza de Hogar con Crédito Libre Inversión	\$ 60.00	\$ 30.00	\$ 60.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 60.00	\$ 30.00	\$ 60.00	\$ 30.00	\$ 60.00	\$ 30.00	\$ 90.00
Ingreso por vinculación Mujeres Cabeza de Hogar con Crédito Emprendimiento	\$ 120.000	\$ 90.00	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 90.00	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 90.00	\$ 120.000	\$ 12.00
Total Ingresos por Vinculación	\$ 330.000	\$ 240.000	\$ 330.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 330.000	\$ 300.000	\$ 270.000	\$ 300.000	\$ 48.00
Ingreso por Ahorro Mensual Microempresas con crédito Libre Inversión	\$ -	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 40.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 100.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 14.00
Ingreso por Ahorro Mensual Microempresas con crédito Mypime	\$ -	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 100.000	\$ 120.000	\$ 12.00

Tabla 60. (Continuación)

Ingreso por Ahorro Mensual Microempresas con crédito Microcrédito	\$ -	\$ 20.000	\$ 60.000	\$ 80.000	\$ 100.000	\$ 140.000	\$ 160.000	\$ 180.000	\$ 220.000	\$ 240.000	\$ 260.000	\$ 300.000
Ingreso por Ahorro Mensual Mujeres Cabeza de Hogar con Crédito Crediya	\$ -	\$ 40.000	\$ 80.000	\$ 120.000	\$ 180.000	\$ 220.000	\$ 260.000	\$ 300.000	\$ 340.000	\$ 380.000	\$ 420.000	\$ 460.000
Ingreso por Ahorro Mensual Mujeres Cabeza de Hogar con Crédito Libre Inversión	\$ -	\$ 40.000	\$ 60.000	\$ 100.000	\$ 120.000	\$ 140.000	\$ 180.000	\$ 200.000	\$ 240.000	\$ 260.000	\$ 300.000	\$ 320.000
Ingreso por Ahorro Mensual Mujeres Cabeza de Hogar con Crédito Emprendimiento	\$ -	\$ 80.000	\$ 140.000	\$ 220.000	\$ 300.000	\$ 380.000	\$ 440.000	\$ 520.000	\$ 600.000	\$ 680.000	\$ 740.000	\$ 820.000
Total Ingresos por Ahorro Mensual	\$ -	\$ 220.000	\$ 380.000	\$ 600.000	\$ 800.000	\$ 1.000.000	\$ 1.180.000	\$ 1.360.000	\$ 1.580.000	\$ 1.780.000	\$ 1.960.000	\$ 2.160.000
ESTRUCTURA DE EGRESOS												
COMISIÓN POR SERVICIOS QUE INGRESAN												
Servicios ingresan Crédito Libre Inversión	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1
Servicios ingresan Crédito Mypime	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1
Servicios ingresan Crédito Microcrédito	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2
Servicios ingresan Crédito Crediya	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	5
Servicios ingresan Crédito Libre Inversión	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	3
Servicios ingresan Crédito Emprendimiento	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
Total número comisiones	11	8	11	10	10	9	9	11	10	9	10	16

Tabla 60. (Continuación)

EGRESOS POR RETIROS DE LA COOPERATIVA												
Microempresas con crédito Libre Inversión que se retiran a partir del mes 24	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Microempresas con crédito Mypime que se retiran a partir del mes 36	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Microempresas con crédito Microcrédito que se retiran a partir del mes 36	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mujeres Cabeza de Hogar con Crédito Crediya que se retiran a partir del mes 12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mujeres Cabeza de Hogar con Crédito Libre Inversión que se retiran a partir del mes 24	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mujeres Cabeza de Hogar con Crédito Emprendimiento que se retiran a partir del mes 36	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Retiros de la Cooperativa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VALOR UNITARIO PRESTAMOS OTORGADOS A SOCIOS DE LA COOPERATIVA												

Tabla 60. (Continuación)

Mujeres	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Cabeza de Hogar con Crédito	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Emprendimiento												5000
EGRESOS POR PRÉSTAMOS DE LA COOPERATIVA												
Microempresas con crédito Libre Inversión	\$	\$ -	\$	\$	\$ -	\$	\$ -	\$	\$	\$ -	\$	\$
	2.000.000		2.000.000	2.000.000		2.000.000		2.000.000	2.000.000		2.000.000	2.000.000
Microempresas con crédito Mypime	\$	\$ -	\$	\$ -	\$	\$ -	\$	\$ -	\$	\$	\$ -	\$
	5.000.000		5.000.000	5.000.000		5.000.000		5.000.000	5.000.000		5.000.000	5.000.000
Microempresas con crédito Microcrédito	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	4.000.000	8.000.000	4.000.000	4.000.000	8.000.000	4.000.000	4.000.000	8.000.000	4.000.000	4.000.000	8.000.000	8.000.000

Tabla 60. (Continuación)

Servicios Costables	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Cafetería	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Seguros y gastos Legales	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Gastos de Viaje y Representación	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Gastos Imprevistos	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Gastos Intereses Préstamo Bancario	\$ 530.000	\$ 510.490	\$ 490.774	\$ 470.849	\$ 450.712	\$ 430.362	\$ 409.797	\$ 389.013	\$ 368.009	\$ 346.782	\$ 325.331	\$ 303.652
Gastos Abono a Capital Préstamo Bancario	\$ 1.840.521	\$ 1.860.030	\$ 1.879.746	\$ 1.899.639	\$ 1.919.808,22	\$ 1.940.158	\$ 1.960.723	\$ 1.981.507	\$ 2.002.511	\$ 2.023.738	\$ 2.045.189	\$ 2.066.867
Gastos Intereses Accionistas	\$ 711.722	\$ 1.281.587	\$ 1.947.961	\$ 2.526.757	\$ 3.154.181	\$ 3.650.789	\$ 4.198.289	\$ 4.761.391	\$ 5.292.960	\$ 5.749.885	\$ 6.234.562	\$ 6.833.896
FLUJO DE INGRESOS Y EGRESOS												
INGRESOS												
SERVICIOS DE CRÉDITO												
Microempresas con crédito Libre	\$ 105.264	\$ 105.264	\$ 210.527	\$ 315.791	\$ 315.791	\$ 421.055	\$ 421.055	\$ 526.318	\$ 631.582	\$ 631.582	\$ 736.846	\$ 842.109
Microempresas con crédito Mypime	\$ 194.906	\$ 194.906	\$ 389.813	\$ 389.813	\$ 584.719	\$ 584.719	\$ 779.625	\$ 779.625	\$ 974.532	\$ 1.169.438	\$ 1.169.438	\$ 1.364.344
Microempresas con crédito Microcrédito	\$ 155.925	\$ 467.775	\$ 623.700	\$ 779.625	\$ 1.091.476	\$ 1.247.401	\$ 1.403.326	\$ 1.715.176	\$ 1.871.101	\$ 2.027.026	\$ 2.338.876	\$ 2.650.726

Tabla 60. (Continuación)

Asesor de Ahorro y Crédito	\$ 2.499.792	\$ 2.499.792	\$ 2.499.792	\$ 2.499.792	\$ 2.499.792	\$ 2.499.792	\$ 2.499.792	\$ 2.499.792	\$ 2.499.792	\$ 2.499.792	\$ 2.499.792	\$ 2.499.792
Gastos de publicidad	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Gastos de Papelería	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
Servicios Costables	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Cafetería	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
Seguros y gastos Legales	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Gastos de Viaje y Representación	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Gastos Imprevistos	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Gastos Intereses Bancarios	\$ 530.00	\$ 510.49	\$ 490.74	\$ 470.84	\$ 450.71	\$ 430.36	\$ 409.79	\$ 389.01	\$ 368.09	\$ 346.78	\$ 325.31	\$ 303.65
Gastos Abono a Capital Préstamo Bancario	\$ 1.840.521	\$ 1.860.030	\$ 1.879.746	\$ 1.899.672	\$ 1.919.808	\$ 1.940.158	\$ 1.960.724	\$ 1.981.508	\$ 2.002.512	\$ 2.023.738	\$ 2.045.190	\$ 2.066.869
Egresos por Retiros de la Cooperativa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por Préstamos de la Cooperativa	\$ 37.00	\$ 27.00	\$ 37.00	\$ 31.00	\$ 37.00	\$ 27.00	\$ 33.00	\$ 36.00	\$ 35.00	\$ 30.00	\$ 34.00	\$ 46.00
TOTAL EGRESOS	\$ 9.080	\$ 8.408	\$ 8.080	\$ 7.731	\$ 7.408	\$ 7.080	\$ 6.759	\$ 6.438	\$ 6.117	\$ 5.796	\$ 5.475	\$ 5.154
												\$ 72.344.080

Nota. Fuente elaboración propia. Pedros C & Chiquillo M. (2018).

Todo lo anterior, unificado nos da como resultado el déficit acumulado máximo de forma periódica (ver tabla 61), por lo cual, esto nos ayuda a determinar mes a mes, si la operación de la cooperativa cerrará con déficit o superávit, al mismo tiempo calcular el valor exacto de cada mes

y definir si se encuentra en déficit o superávit y finalmente establecer el mes con el mayor déficit acumulado, el cual corresponde al capital de trabajo que será requerido por la cooperativa Coonfiarte Aguachica (ver tabla 62).

Tabla 61. *Déficit*

Deficit mes	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$
	64.11	51.33	60.03	52.14	56.52	44.73	49.32	50.72	47.88	41.16	43.66	53.99
	9.080	9.177	3.689	3.786	4.726	9.426	4.336	9.960	9.039	4.400	4.667	4.010
Deficit	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$
Maximo	64.11	115.4	175.4	227.6	284.1	328.8	378.2	428.9	476.8	518.0	561.6	615.6
Acumulado	9.080	58.25	91.94	35.73	60.45	99.88	24.22	54.18	43.21	07.61	72.28	66.29
		6	6	2	8	4	0	0	9	9	7	6

Nota. Fuente elaboración propia. Pedroso C & Chiquillo M. (2018).

Tabla 62. *Inversión KT*

Inversión en KT

1.701.997.865

Nota. Fuente elaboración propia. Pedroso C & Chiquillo M. (2018).

Así, el capital de trabajo requerido por la cooperativa de ahorro y crédito Coonfiarte Aguachica es de \$1.701.997.865, teniendo en cuenta, que corresponde al mes con mayor déficit acumulado. Finalmente, puede observarse en la siguiente figura

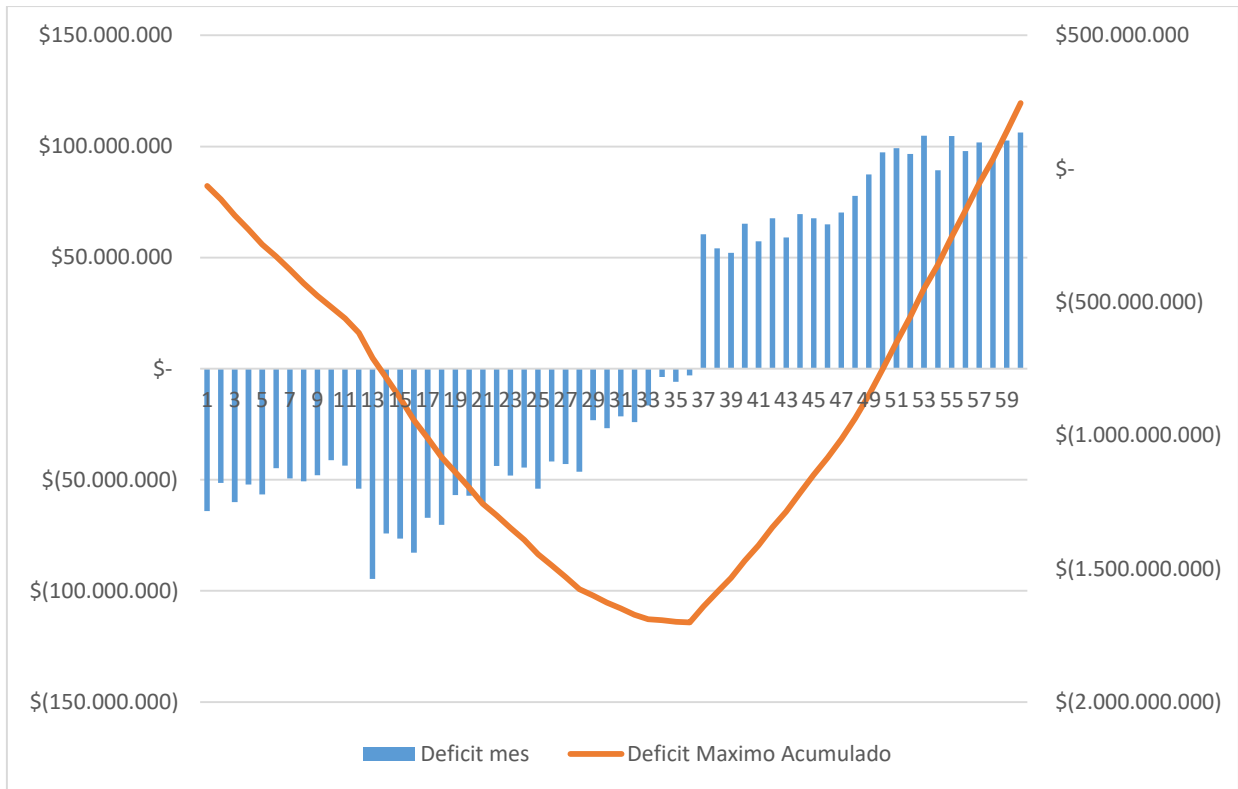


Figura 44. Descripción Déficit mes/Déficit acumulado cooperativa de ahorro y crédito.

9.5 Financiación del Proyecto

Inicialmente, para lograr identificar la financiación del proyecto, es necesario incluir todas las inversiones que son requeridas para que la cooperativa pueda iniciar sus actividades normales, por lo tanto, es importante adicionar la totalidad de las inversiones en activos fijos, las inversiones en intangibles y por supuesto la inversión en capital de trabajo (ver tabla 63), la cual, consiste en una inversión diferente a la inversión inicial en activos fijos e intangibles, puesto que es la inversión que necesita la cooperativa para que pueda operar. Por otra parte, la inversión en capital de trabajo

también cumple la función de financiar la responsabilidad de nómina que debe asumir la cooperativa.

Tabla 63. *Estructura financiación*

COOPERATIVA - COONFIARTE AGUACHICA SERVICIOS FINANCIEROS DE AHORRO Y CRÉDITO						
Tipo de Inversión	Monto	Recursos	Monto Recursos	Participación	Rentabilidad Exigida	Ponderación
Total Inversión Activos	\$21.517.330	Socios	\$ 1.679.815.195	97%	14,2%	0,138
Total Inversión Intangibles	\$6.300.000	Bancos	\$ 50.000.000	3%	13,5%	0,004
Total Inversión Capital de Trabajo	\$1.701.997.865	Total Inversión	\$ 1.729.815.195			0,142
Total Inversión	\$1.729.815.195					
Estructura de Financiación						
	Monto					
Aporte Socios	\$1.679.815.195					
Prestamos Bancarios	\$50.000.000					
Total	\$1.729.815.195					

Nota. Elaboración propia. Pedroso C & Chiquillo M. (2018).

Al contemplar la totalidad de estas tres inversiones que necesita la cooperativa para poder iniciar sus actividades, se puede estimar el monto total de inversión requerida, que para el caso específico de la Coonfiarte Aguachica es de \$1.729.815.195 pesos colombianos.

Atendiendo a lo anterior, y una vez identificado el valor total de la inversión, es indispensable definir la estructura de financiación, es decir, la forma como la cooperativa va obtener los recursos necesarios para las inversiones iniciales y de capital de trabajo.

9.5.1 Estructura de Financiación

La estructura de financiación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito está comprendida por aportes de los socios y un préstamo bancario.

9.5.1.1 Aporte de los Socios.

La Cooperativa, cuenta con cinco socios fundadores los cuales están de forma voluntaria comprometidos a realizar los aportes que son avalados en dinero, trabajo o especie.

Por tal razón, cada uno de los socios fundadores y de forma voluntaria e igualitaria realiza el aporte en dinero de \$335.963.039 para un total de \$1.679.815.195 pesos colombianos.

9.5.1.2 Préstamo Bancario.

Teniendo, en cuenta los servicios financieros que prestan los bancos de la región, los socios fundadores toman la decisión de realizar un préstamo bancario a través del banco de Bogotá, dado que presenta las mejores tasas con respecto a los demás bancos de la región. El préstamo es tomado con una tasa efectiva anual del 13,5%, dada por la entidad bancaria, el periodo del préstamo es de 24 meses con un monto de \$50.000.000 de pesos colombianos con una cuota mensual de \$2.370.520 pesos colombianos con los intereses incluidos. Finalmente, el abono a interés y el abono a capital para el año uno es de \$5.025.772 y de \$23.420.475, respectivamente; y para el año dos, el abono a interés y el abono a capital es de \$1.866.721 y de 26.579.525, respectivamente, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 64. *Pago préstamo bancario*

COOPERATIVA - COONFIARTE AGUACHICA						
SERVICIOS FINANCIEROS DE AHORRO Y CRÉDITO						
TABLA DE PAGOS						
Año	Periodo	Saldo Inicial	Cuota a Pagar	Interes Pagado	Abono a Capital	Saldo Final
Año 1	Periodo 1	\$ 50.000.000	\$2.370.520,55	\$ 530.000	\$1.840.520,55	\$ 48.159.479
Año 1	Periodo 2	\$ 48.159.479	\$2.370.520,55	\$ 510.490	\$1.860.030,07	\$ 46.299.449
Año 1	Periodo 3	\$ 46.299.449	\$2.370.520,55	\$ 490.774	\$1.879.746,39	\$ 44.419.703
Año 1	Periodo 4	\$ 44.419.703	\$2.370.520,55	\$ 470.849	\$1.899.671,70	\$ 42.520.031
Año 1	Periodo 5	\$ 42.520.031	\$2.370.520,55	\$ 450.712	\$1.919.808,22	\$ 40.600.223
Año 1	Periodo 6	\$ 40.600.223	\$2.370.520,55	\$ 430.362	\$1.940.158,19	\$ 38.660.065
Año 1	Periodo 7	\$ 38.660.065	\$2.370.520,55	\$ 409.797	\$1.960.723,86	\$ 36.699.341
Año 1	Periodo 8	\$ 36.699.341	\$2.370.520,55	\$ 389.013	\$1.981.507,54	\$ 34.717.833
Año 1	Periodo 9	\$ 34.717.833	\$2.370.520,55	\$ 368.009	\$2.002.511,52	\$ 32.715.322
Año 1	Periodo 10	\$ 32.715.322	\$2.370.520,55	\$ 346.782	\$2.023.738,14	\$ 30.691.584
Año 1	Periodo 11	\$ 30.691.584	\$2.370.520,55	\$ 325.331	\$2.045.189,76	\$ 28.646.394
Año 1	Periodo 12	\$ 28.646.394	\$2.370.520,55	\$ 303.652	\$2.066.868,77	\$ 26.579.525
Año 2	Periodo 13	\$ 26.579.525	\$2.370.520,55	\$ 281.743	\$2.088.777,58	\$ 24.490.748
Año 2	Periodo 14	\$ 24.490.748	\$2.370.520,55	\$ 259.602	\$2.110.918,63	\$ 22.379.829
Año 2	Periodo 15	\$ 22.379.829	\$2.370.520,55	\$ 237.226	\$2.133.294,36	\$ 20.246.535
Año 2	Periodo 16	\$ 20.246.535	\$2.370.520,55	\$ 214.613	\$2.155.907,28	\$ 18.090.627
Año 2	Periodo 17	\$ 18.090.627	\$2.370.520,55	\$ 191.761	\$2.178.759,90	\$ 15.911.868
Año 2	Periodo 18	\$ 15.911.868	\$2.370.520,55	\$ 168.666	\$2.201.854,76	\$ 13.710.013
Año 2	Periodo 19	\$ 13.710.013	\$2.370.520,55	\$ 145.326	\$2.225.194,42	\$ 11.484.818
Año 2	Periodo 20	\$ 11.484.818	\$2.370.520,55	\$ 121.739	\$2.248.781,48	\$ 9.236.037
Año 2	Periodo 21	\$ 9.236.037	\$2.370.520,55	\$ 97.902	\$2.272.618,56	\$ 6.963.418
Año 2	Periodo 22	\$ 6.963.418	\$2.370.520,55	\$ 73.812	\$2.296.708,32	\$ 4.666.710
Año 2	Periodo 23	\$ 4.666.710	\$2.370.520,55	\$ 49.467	\$2.321.053,43	\$ 2.345.657
Año 2	Periodo 24	\$ 2.345.657	\$2.370.520,55	\$ 24.864	\$2.345.656,59	\$ 0

Nota. Elaboración propia. Pedroso C & Chiquillo M. (2018).

La anterior tabla proporciona la posibilidad de proyectar el saldo final de tal forma que en el periodo 24 sea igual a cero y poder determinar la finalidad de la deuda bancaria.

9.6 Costo de Capital

Es importante aclarar en este punto del plan de negocios, que la Cooperativa Coonfiarte Aguachica es una entidad sin ánimo de lucro, por tal razón, esta condición, cambia la forma en que se utilizará el costo de capital, es decir, sigue siendo relevante identificarlo, pero teniendo en cuenta que esta tasa de descuento será utilizada para indicar el rendimiento esperado por los socios fundadores, siempre que dichos rendimientos se reinviertan en la cooperativa y en el beneficio de sus asociados o en consecuencia como se encuentre estipulado en los estatutos previamente aprobados por los órganos de control.

En concordancia a lo anterior, y en vista que las cooperativas son entidades sin ánimo de lucro, se entiende que no cotizan en bolsa, por lo cual, para los investigadores del presente plan de negocio lograr estimar el costo de capital propio de la Cooperativa Coonfiarte Aguachica, a través de los datos de la bolsa de valores de Colombia se convierte en una limitante, debido a lo anteriormente expuesto, por lo tanto, es necesario recurrir a las estimaciones realizadas por entidades especializadas y que tienen experiencia en la consolidación del modelo de valoración de activos financieros (CAPM, por sus siglas en Ingles. Corficolombiana, 2019).

El cual utilizaremos como base guía para estimar el posible valor que pueda llegar a tener la tasa de descuento en el sector financiero. Y de esa manera estimar el costo de capital propio que la cooperativa utilizará para determinar el retorno de los socios fundadores, los cuales serán reinvertidos según lo establecido en los estatutos.

Componente (%)	Fecha	Dic 2016	Jun 2016	Dic 2017	Jun 2018	Dic 2018	Abr 2019
Tasa libre de riesgo		2.4	2.3	2.8	3.1	3.0	2.5
Prima de mercado EEUU		4.7	4.7	4.7	4.7	4.7	4.7
Prima de riesgo país Colombia		3.5	3.6	3.1	3.1	3.7	3.1
R. del Capital Propio USD		10.6	10.6	10.5	10.9	11.4	10.3
Prima cambiaria		3.7	4.0	3.6	3.4	3.5	3.5
R. del Capital Propio en COP		14.7	15.0	14.5	14.7	15.2	14.2

Fuente: Bloomberg, cálculos Corficolombiana. Cifras redondeadas a 1 decimal

Componente	Variables con efecto importante
Tasa libre de riesgo	- Comportamiento de los Bonos del Tesoro de Estados Unidos - Decisiones de la FED sobre la tasa de intervención
Prima de mercado EEUU	Se considera una constante, al ser un promedio histórico de más de 90 años
Prima de riesgo país Colombia	- Perspectivas fiscales y económicas de Colombia - Turbulencia en el mercado internacional y apetito por riesgo de los inversionistas
Prima cambiaria	-Comportamiento del mercado de derivados de tasa de cambio

Fuente: Bloomberg, cálculos Corficolombiana.

Figura 45. Descripción de la Rentabilidad de Capital Propio Histórico Últimos 3 Años en Intervalos de 6 Meses y los factores que inciden sobre la rentabilidad del Capital Propio. Fuente Área de Investigaciones Económicas de Corficolombiana S.A. 2019.

Según advierte Corficolombiana S.A. (2019) la rentabilidad del costo de capital propio para un empresario que desee invertir en una empresa colombiana a la fecha de abril del 2019 es del 14,2%, por tal razón esta herramienta se convierte en una fuerte ayuda para el plan de negocios, porque facilita la posibilidad de asumir la tasa de descuento y al mismo tiempo la toma de decisiones frente a las futuras rentabilidades de la cooperativa y la mejor forma de reinvertirlas.

9.7 Flujo de Caja del Proyecto

El flujo de Caja de la Cooperativa Coonfiarte Aguachica, está representado por los egresos iniciales, los cuales, incluyen la inversión inicial y el capital de trabajo, posteriormente los ingresos y egresos totales, es decir, el flujo de entrada de dinero real y el flujo de salida de dinero real, y

finalmente el valor de desecho que hace referencia a el valor remanente de la inversión, es decir, el valor del proyecto al finalizar el ciclo de vida del proyecto, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 65. *Flujo de caja del proyecto*

COOPERATIVA - COONFIARTE AGUACHICA						
SERVICIOS FINANCIEROS DE AHORRO Y CRÉDITO						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
Concepto	Periodo Inicial	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS		\$ 131.831.80	\$ 567.929.84	\$ 1.203.960.	\$ 1.657.178.	\$ 1.817.934.
		2	4	702	525	859
Ingresos de la Operación		\$ 118.811.80	\$ 506.449.84	\$ 1.067.290.	\$ 1.464.898.	\$ 1.603.999.
		2	4	702	525	859
Ingresos x Vta Activos		\$ -	\$ -	\$ 1.050.000	\$ 400.000	\$ 75.000
Ingresos x Ahorros de los Asociados		\$ 13.020.000	\$ 61.480.000	\$ 135.620.00	\$ 191.880.00	\$ 213.860.00
				0	0	0
EGRESOS		\$ 788.193.63	\$ 1.448.905.	\$ 1.635.771.	\$ 914.275.23	\$ 678.530.66
		8	119	326	2	3
Egresos x Costos Fijos		\$ 377.573.63	\$ 477.489.74	\$ 485.976.57	\$ 361.637.39	\$ 376.416.42
		8	0	8	1	5
Egresos x Costos Variables		\$ 620.000	\$ 1.503.015	\$ 1.814.051	\$ 722.008	\$ 273.283
Egresos x Préstamos		\$ 410.000.00	\$ 966.000.00	\$ 1.125.000.	\$ 436.000.00	\$ 157.000.00
		0	0	000	0	0
Egresos por Asociados que se retiran		\$ -	\$ 3.912.363	\$ 22.980.696	\$ 115.915.83	\$ 144.840.95
					2	5
GASTOS NO DESEMBOLSABLES		\$ 6.985.795	\$ 6.985.795	\$ 6.985.795	\$ 7.332.158	\$ 7.379.354
Depreciación		\$ 5.725.795	\$ 5.725.795	\$ 5.725.795	\$ 6.072.158	\$ 6.119.354
Amortización		\$ 1.260.000	\$ 1.260.000	\$ 1.260.000	\$ 1.260.000	\$ 1.260.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUETOS (UAI)		\$ (663.347.6	\$ (887.961.0	\$ (438.796.4	\$ 735.571.13	\$ 1.132.024.
		31)	70)	18)	5	842
IMPUESTOS	30%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 220.671.34	\$ 339.607.45
					1	3
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS (NETA)		\$ (663.347.6	\$ (887.961.0	\$ (438.796.4	\$ 514.899.79	\$ 792.417.39
		31)	70)	18)	5	0
GASTOS NO DESEMBOLSABLES		\$ 6.985.795	\$ 6.985.795	\$ 6.985.795	\$ 7.332.158	\$ 7.379.354
EGRESOS NO AFECTADOS POR LOS IMPUESTOS	\$	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Inicial (Tangibles e Intangibles)	\$	\$ 27.817.330				

Tabla 65. (Continuación)

Inversión en Capital de Trabajo	\$ 1.701.997.865					
INGRESOS NO AFECTADOS POR LOS IMPUESTOS	\$ 2.870.292.437					
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (1.729.815.195)	\$ (656.361.836)	\$ (880.975.275)	\$ (431.810.623)	\$ 522.231.952	\$ 3.670.089.181
Periodo	0	1	2	3	4	5
INGRESOS NETOS	\$ -	\$ 138.817.597	\$ 574.915.639	\$ 1.210.946.497	\$ 1.664.510.683	\$ 4.695.606.650
EGRESOS NETOS	\$ 1.729.815.195	\$ 795.179.433	\$ 1.455.890.914	\$ 1.642.757.121	\$ 1.142.278.731	\$ 1.025.517.470
Horizonte de Inversión en Años	5					
Periodo	0	1	2	3	4	5
Valor futuro Ingresos Netos		\$236.107.040,84	\$856.253.646,36	\$1.579.272.827,84	\$1.900.871.200,01	\$4.695.606.650,19
Valor Presente Egresos Netos	\$1.729.815.195,01	\$696.304.232,38	\$1.116.340.363,49	\$1.102.998.816,86	\$671.595.340,85	\$527.974.008,66
Inversión Total	\$ (1.729.815.195)					
Valor Presente Flujos de Caja	\$656.350.916,50					
Costo de Capital	14,2%					
VPN	-\$ 1.073.464.278,51					
TIR	3%					
F: Valor Futuro Ingresos al Periodo 5	\$9.268.111.365,25					
P: Valor Presente Egresos al Periodo 0	\$5.845.027.957,26					
TUR	10%					
Periodo	0	1	2	3	4	5
Valor Presente del Flujo de Caja	\$ (1.729.815.195)	\$ 574.747.667,52	\$ 675.509.579,55	\$ 289.931.238,45	\$ 307.042.875,56	\$ 1.889.496.526,46
Recuperación de la Inversión	\$ (1.729.815.195)	\$ 2.304.562.862,53	\$ 2.980.072.442,08	\$ 3.270.003.680,53	\$ 2.962.960.804,97	\$ 1.073.464.278,51

Nota. Elaboración propia. Pedroso C & Chiquillo M. (2018).

En relación con lo expuesto en la tabla, es importante aclarar que toda la información del flujo de caja proviene del estudio comercial, el estudio técnico, el estudio económico y organizacional, por lo tanto, dentro del flujo de caja del proyecto, también se encuentran los gastos no desembolsables, es decir, la depreciación y la amortización de los activos fijos y los activos intangibles respectivamente, por lo cual, se tiene en cuenta el impuesto de renta ya que afecta el valor a pagar y particularmente con la depreciación.

Teniendo en cuenta, en consideración todos los elementos del flujo de caja que componen este proyecto, podemos identificar en primera instancia, si la cooperativa a través de su flujo de caja logra cumplir con sus tres usos fundamentales, es decir, medir la rentabilidad del proyecto, medir la rentabilidad de los recursos propios y por supuesto medir la capacidad de pagar la financiación adquirida por la cooperativa para iniciar sus operaciones. Todo lo anterior nos da como resultado que la importancia del flujo de caja es la de ayudarnos a la evaluación del proyecto.

9.8 Flujo de Caja del Inversionista

En este caso, el flujo de caja del Inversionista de la cooperativa contempla todos los ítems del flujo de caja del proyecto la diferencia consiste que dentro de su estructura el flujo de caja del inversionista si contempla el pago del préstamo adquirido por la cooperativa (Ver tabla 66).

Tabla 66. *Flujo de caja del inversionista*

COOPERATIVA - COOFINANZAS AGUACHICA							
SERVICIOS FINANCIEROS DE AHORRO Y CRÉDITO							
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA							
Concepto	Detalle	Periodo Inicial	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS			\$ 131.831.80	\$ 567.929.84	\$ 1.203.960.7	\$ 1.657.178.5	\$ 1.817.934.8
			2	4	02	25	59
Ingresos de la Operación	Venta		\$ 118.811.80	\$ 506.449.84	\$ 1.067.290.7	\$ 1.464.898.5	\$ 1.603.999.8
	Servicios		2	4	02	25	59

Tabla 66. (Continuación)

Ingresos x Vta Activos	Vta activos	\$ -	\$ -	\$	\$	\$ 75.000
				1.050.00	400.000	
				0		
Ingresos x Ahorros de los Asociados		\$ 13.020.00	\$ 61.480.00	\$ 135.620.000	\$ 191.880.000	\$ 213.860.000
EGRESOS		\$ 788.193.638	\$ 1.448.905.119	\$ 1.635.771.326	\$ 914.275.232	\$ 678.530.663
Egresos x Costos Fijos	Total	\$ 377.573.638	\$ 477.489.740	\$ 485.976.578	\$ 361.637.391	\$ 376.416.425
Egresos x Costos Variables	Total	\$ 620.000	\$ 1.503.015	\$ 1.814.051	\$ 722.008	\$ 273.283
Egresos x Préstamos		\$ 410.000.000	\$ 966.000.000	\$ 1.125.000.000	\$ 436.000.000	\$ 157.000.000
Egresos por Asociados que se retiran		\$ -	\$ 3.912.363	\$ 22.980.696	\$ 115.915.832	\$ 144.840.955
GASTOS NO DESEMBOLSABLES		\$ 6.985.795	\$ 6.985.795	\$ 6.985.795	\$ 7.332.158	\$ 7.379.354
Depreciación		\$ 5.725.795	\$ 5.725.795	\$ 5.725.795	\$ 6.072.158	\$ 6.119.354
Amortización		\$ 1.260.000	\$ 1.260.000	\$ 1.260.000	\$ 1.260.000	\$ 1.260.000
		\$ 5.025.772	\$ 1.866.721			
UTILIDAD ANTES DE IMPUETOS (UAI)		\$ (668.373.403)	\$ (889.827.792)	\$ (438.796.418)	\$ 735.571.135	\$ 1.132.024.842
IMPUESTOS	30%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 220.671.341	\$ 339.607.453
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS (NETA)		\$ (668.373.403)	\$ (889.827.792)	\$ (438.796.418)	\$ 514.899.795	\$ 792.417.390
GASTOS NO DESEMBOLSABLES		\$ 6.985.795	\$ 6.985.795	\$ 6,985.795	\$ 7.332.158	\$ 7.379.354
EGRESOS NO AFECTADOS POR LOS IMPUESTOS	\$	1.729.815.195				
Inversión Inicial (Tangibles e Intangibles)		\$ 27.817.330				
Inversión en Capital de Trabajo	\$	1.701.997.865				
INGRESOS NO AFECTADOS POR LOS IMPUESTOS						\$ 2.870.292.437
		\$ 50.000.000				
		\$ 23.420.475	\$ 26.579.525			

Tabla 66. (Continuación)

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (1.679.815.1 95)	\$ (679.782.31 1)	\$ (907.554.80 1)	\$ (431.810.62 3)	\$ 522.231.9 52	\$ 3.670.089.1 81
------------------------------------	---------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-----------------------	-------------------------

Nota. Elaboración propia. Pedroso C & Chiquillo M. (2018).

Teniendo en cuenta lo anterior, dentro de este flujo de caja se registran los \$50.000.000 millones de pesos colombianos más los intereses y el abono a capital respectivo.

10. Evaluación del proyecto

En consecuencia, con la metodología del presente plan de negocios, a continuación, iniciamos su etapa final, es decir, la evaluación del proyecto por lo cual, se realiza el cálculo de la rentabilidad de la inversión a través del análisis financiero a los flujos de caja de la cooperativa Coonfiarte Aguachica.

10.1 Análisis Financiero

En el contexto financiero y para este caso específico al evaluar la rentabilidad de la inversión de la cooperativa de ahorro y crédito Coonfiarte Aguachica, se tendrá en cuenta tres indicadores fundamentales para este tipo de análisis que son los siguientes: el Valor Presente Neto VPN, la Tasa Interna de Retorno TIR y la Tasa Única de Retorno TUR.

Por lo tanto, analizando los datos obtenidos del flujo de caja del proyecto se puede concluir que el VPN presenta un valor negativo de -\$1.120.089.960 pesos colombianos, lo cual nos indica que atendiendo los criterios de evaluación el VPN es menor a 0, por lo tanto, el proyecto no es

recomendable aceptarlo, pues esto nos confirma que el flujo de caja del proyecto mayoritariamente es negativo.

Por otro lado, al evaluar el segundo indicador, la TIR que presenta la cooperativa es del 5% lo que representa una TIR menor a las tasas de descuento del proyecto, por tal razón, este indicador también nos confirma que no es recomendable aceptar el proyecto.

Finalmente, al analizar el último indicador, el TUR que se observa es del 10% por lo tanto, nos indica que es menor al costo de capital propio o lo que es igual la tasa de descuento, dando como resultado a través de este indicador que no es recomendable aceptar el proyecto.

Sumado a lo anterior, es importante tener en cuenta que el proyecto debe cumplir con dos condiciones fundamentales las cuales son:

- Que el proyecto dé la rentabilidad esperada para el capital de trabajo
- Que el proyecto permita la recuperación de la inversión.

En concordancia, a estas dos últimas consideraciones y al análisis financiero realizado al flujo de caja de la cooperativa Coonfiarte Aguachica, se puede concluir que al presentar un VPN negativo y una TIR menor al costo de capital propio, no se logra una rentabilidad positiva o la esperada por el proyecto para el capital de trabajo y lamentablemente no es posible recuperar la inversión, a pesar que en los últimos dos años de vida del proyecto sus flujos de caja son positivos.

10.2 Análisis de Sensibilización

En esta etapa del proyecto se busca identificar qué cambios podría llegar a sufrir el VPN a través de realizar cambios en las variables críticas del proyecto mediante las simulaciones estadísticas como es el caso de la simulación de Montecarlo.

10.2.1 Simulación de Montecarlo

Al momento de realizar la simulación de Montecarlo, es importante inicialmente estimar la probabilidad de ocurrencia de diferentes escenarios, como se puede observar en la tabla 68, por lo tanto, para realizar estas estimaciones se tienen en cuenta tres escenarios, el escenario probable; el escenario optimista; el escenario pesimista y las variables críticas del proyecto, en donde, se le asigna a cada variable un escenario con su respectiva probabilidad de ocurrencia, la cual, se estima a criterio de los investigadores y fundamentalmente basándose en la investigación de mercado realizada.

Tabla 67. Variables críticas

COOPERATIVA - COOFINANZAS AGUACHICA						
SERVICIOS FINANCIEROS DE AHORRO Y CRÉDITO						
DATOS GENERALES						
Variables Críticas	Datos Escenario =INV.NORM(ALEATORIO();G2;F2)		Mínimo	Máximo	Dest	Media
Tasa de Colocación		2,032%	1,50%	2,00%	0,0019	0,01876
Participación del Mercado		5,18%	5%	9%	0,0140	7%
VPN	-\$ 1.073.464.278,5				Iteracion 1000	
Escenarios	Tasa de Colocación	Probabilidad	Xp = x * %P	(x-Xp)^2 * %P	Dest	
Optimista	2,00%	20%	0,004	3,0752E-07		
Probable	1,96%	60%	0,01176	4,2336E-07		
Pesimista	1,50%	20%	0,003	2,82752E-06		
			0,01876	3,5584E-06	0,0019	
Escenarios	Participación del Mercado	Probabilidad	Xp = x * %P	(x-Xp)^2 * %P	Dest	
Optimista	9%	30%	3%	9,72E-05		
Probable	7%	50%	4%	0,000002		
Pesimista	5%	20%	1%	9,68E-05		
			7%	0,0196%	0,0140	

Nota. Elaboración propia. Pedroso C & Chiquillo M. (2019).

Teniendo en cuenta lo expuesto, las variables críticas de la Cooperativa Coonfiarte Aguachica, que se encuentran vinculadas con cada factor que condiciona el proyecto son: la tasa de colocación

en una primera instancia, un 65% de probabilidad de obtener un VPN entre -\$753.406.638 y \$19.153.483 millones y un segundo resultado con un 95% de Probabilidad de obtener un VPN entre -\$1.139.686.699 y \$405.433.544 millones de pesos colombianos.

Teniendo en cuenta lo anterior, esto nos indica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coonfiarte Aguachica, mayoritariamente presentara un comportamiento probabilístico del VPN negativo en cada uno de los escenarios, por lo tanto, esto nos confirma que el flujo de caja de la cooperativa en diferentes posibles escenarios presenta signo negativo, lo que nos lleva a concluir que el proyecto de una Cooperativa de Ahorro y Crédito en el Municipio de Aguachica no es factible por el momento.

11. Conclusiones

El plan de negocios previamente elaborado sirvió como guía para definir la factibilidad de crear una cooperativa de ahorro y crédito en el Municipio de Aguachica Cesar, por lo cual, se da cumplimiento de esta manera al objetivo general del proyecto.

Por otro lado, se da cumplimiento a los objetivos específicos del plan de negocio a lo largo del desarrollo del proyecto, teniendo en cuenta que se cumplió con la elaboración de un estudio de mercado para determinar el mercado objetivo de la cooperativa y a su vez establecer sus clientes potenciales con su respectivo perfil del consumidor, y de esta forma establecer un modelo de negocio atractivo que incentive a la utilización de los servicios de la cooperativa. Sumado a lo anterior, también se da cumplimiento al objetivo específico de elaborar el análisis técnico, a través del sistema de servucción que le permite a la cooperativa establecer las mejores condiciones para prestar sus servicios a los futuros asociados y al mismo tiempo identificar las posibles fallas que se presenten del sistema y tomar las correcciones del caso. Frente a los dos objetivos específicos

finales del proyecto también se da cumplimiento, inicialmente al determinar el factor diferenciador lo que es igual, a la propuesta de valor de la cooperativa para sus asociados y finalmente la elaboración de la estructura organizacional y el diseño de los cargos.

Por consiguiente, la puesta en marcha de este plan de negocios se convierte en una herramienta de mucha utilidad para dar cumplimiento al objetivo general y a los objetivos específicos del proyecto, a través de la implementación del modelo propuesto por Nassir Sapag Chain, en donde contempla las tres etapas para la evaluación y formulación de proyectos las cuales son: la formulación, la preparación y la evaluación.

Teniendo en cuenta, las tres etapas planteadas en la elaboración del presente plan de negocio se logran identificar las siguientes conclusiones:

- Inicialmente, al tener en cuenta toda la investigación de las tres etapas a lo largo del proyecto, es importante aclarar que el objetivo general es definir la factibilidad para la creación de una cooperativa en el Municipio de Aguachica Cesar, por lo tanto, esto implica que la finalidad de la elaboración del plan de negocios se centra en ayudarnos en la toma de decisiones independientemente si el proyecto es rentable o por el contrario no logra la rentabilidad esperada, en consecuencia a lo anterior, logramos concluir que si se cumple con el objetivo general del proyecto a pesar de que los resultados del plan de negocios muestran que no es recomendable ejecutar el proyecto, debido a que por el momento no se alcanza la rentabilidad esperada para cubrir el capital de trabajo y tampoco permite la recuperación de la inversión.

- Finalmente, y teniendo en cuenta la investigación de mercados llegamos a la conclusión de que la principal causa por la cual el proyecto por ahora no es rentable en el Municipio de Aguachica Cesar, consiste en que a pesar del reciente crecimiento de las microempresas, y las políticas del gobierno para incentivar la generación de empresas a través de los beneficios

tributarios de los grupos Zomac ofrecidos a los inversionista, aún estos beneficios se encuentra en proceso de maduración, por lo tanto, no se cuenta en la zona con el suficiente número de microempresas para alcanzar una participación del mercado mayor a la proyectada en el plan de negocios. Esto plantea la posibilidad para nuevos investigadores de evaluar el proyecto a futuro y de esta forma identificar si el crecimiento de las microempresas en la región sigue potencializándose y así verificar si en el largo plazo el proyecto logra la rentabilidad esperada.

Referencias bibliográficas

- Advanced Network Consulting. Partner business training tour para empresas TIC, el marketing de servicios. Retrieved from http://hup.com.es/cursos/formacion-13/documentos/07-formacion_tic_13.pdf
- Aguilera Díaz, M. (2004). el desarrollo agroindustrial de Aguachica. Documentos Banco de la Republica. Centro de estudios económicos regionales. Disponible en: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/aguachica.pdf
- Área de Investigaciones Económicas de Corficolombiana, S. A. (2019). Rentabilidad del capital propio. Retrieved from https://www.corficolombiana.com/wps/wcm/connect/corficolombiana/1a82c457-031f-4c1d-85bd-c5ea4796f79a/20190430-+Actualizacion+Rentabilidad+del+Capital+Propio.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_T O=url&CACHEID=1a82c457-031f-4c1d-85bd-c5ea4796f79a
- Armida Rodríguez, A. (2005). Plan de Negocios como estrategia competitiva para el Campamento Tomacoco. Tesis Licenciatura. Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla. Disponible en: https://www.academia.edu/32260709/PLAN_DE_NEGOCIOS_COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA DEL CAMPAMENTO TOMACOCO 2 MARCO TE% C3% 93RICO PLAN_DE_NEGOCIOS_2.1_Qu% C3% A9_es_un_plan_de_negocios
- ASCOOP, Asociación Colombiana de Cooperativas. (junio de 2017). ASCOOP. Obtenido de ASCOOP: www.ascoop.coop
- Buendía Rice, E. A. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países Análisis Económico, vol. XXVIII, núm. 69, septiembre-diciembre, 2013, pp. 55-78 Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco Distrito Federal, México. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/413/41331033004.pdf>
- Cámara de Comercio Aguachica. (2017). Informe de Estudios Económicos año 2017. Archivo físico.

- Cámara de Comercio Aguachica. (2019). Informe de Gestión 2018. Disponible en: <http://www.camaraaguachica.org.co/wp-content/uploads/2019/02/INFORME-DE-GESTION-2018-.pdf>
- Cámara de Comercio de Aguachica. (2019). Beneficios tributarios para empresas ZOMAC. Retrieved from <https://www.camaraaguachica.org.co/2019/02/04/beneficios-tributarios-para-empresas-zomac/>
- Cámara de Comercio Aguachica. (s.f.). Informe de Gestión 2016.
- Colombia, S. F. (2008). Boletín jurídico N° 17. Bogotá.
- CEPAL. (2009). Microfinanzas dentro del contexto del sistema financiero colombiano. Unidad de Estudios del Desarrollo. ISBN: 9789213233146.
- Christopher Lovelock, & Jochen Wirtz. (2009). Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia ; (Sexta Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Congreso de la República de Colombia. Ley 79 de 1998. "Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa".
- Congreso de la República de Colombia. Ley 454 de 1998. "Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa". Diario Oficial No. 43.357, de 6 de agosto de 1998.
- Cooperativas especializadas, Ley 454 de 1998U.S.C. (1998). Retrieved from <http://www.supersolidaria.gov.co/es/normativa/normograma>.
- CORFICOLMBIANA (2019). Rentabilidad del capital propio (Ke). [En línea] recuperado de [https://www.corficolombiana.com/wps/wcm/connect/corficolombiana/1a82c457-031f-4c1d-85bd-c5ea4796f79a-+Actualizacion+Rentabilidad+del+Capital+Propio.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_T=O=url&CACHEID=1a82c457-031f-4c1d-85bd-c5ea4796f79a](https://www.corficolombiana.com/wps/wcm/connect/corficolombiana/1a82c457-031f-4c1d-85bd-c5ea4796f79a/20190430-+Actualizacion+Rentabilidad+del+Capital+Propio.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_T=O=url&CACHEID=1a82c457-031f-4c1d-85bd-c5ea4796f79a)
- Cuervo, K. (2016). ¿Cómo liberarse del ‘gota a gota’? Artículo revista Finanzas personales.com. Disponible en: <https://www.finanzaspersonales.co/credito/articulo/como-salir-del-gota-a-gota/60588>

- DANE. (2018) Censo nacional de población y vivienda. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>
- Daley-Harris, S. (2003): State of the Microcredit Summit Campaign Report 2003, Washington D.C.: Microcredit Summit Campaign.
- De Miguel Lipe, J. C. (2014). Banca cooperativa, el acierto de un siglo. Disponible en: <https://www.diarioinformacion.com/opinion/2014/05/21/banca-cooperativa-acierto-siglo/1504253.html>
- DNP - Departamento Nacional de Planeación (2006). Documento CONPES 3424. “Banca de las oportunidades una política para promover el acceso al crédito y a los demás servicios financieros buscando equidad social”. Disponible en: http://bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2017-03/conpes_3424_banca_oportunidades.pdf
- Ferreira- Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. Cooperativismo y Desarrollo, 23(107), xx-xx. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Gutiérrez Nieto, Begoña (2005). Antecedentes del microcrédito. Lecciones del pasado para las experiencias actuales. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (51), undefined-undefined. [fecha de Consulta 11 de noviembre de 2019]. ISSN: 0213-8093. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=174/17405102>
- Marco legal del sector cooperativo, Art 2 dec 1333 de 1989U.S.C. (1989). Retrieved from <http://www.supersolidaria.gov.co/es/normativa/normograma>
- Marín, J. (2017). Estudia tu entorno con un PEST-EL. Archivo digital CEREM internacional.
- Marulanda, B, Otero, M & Adenauer-Stiftung, K. (2008). Perfil de las microfinanzas en Latinoamérica de 10 años: visión y características. Volumen 18 de Debate político.
- Marulanda, B, Fajury, L, Paredes, M & Gómez, F. (2010). Lo bueno de lo malo en Microfinanzas: Lecciones aprendidas de experiencias fallidas en América Latina. Informe del Fondo Multilateral de Inversiones.
- Moncayo, C. (2015). El análisis PEST, una herramienta para planificar tu estrategia. Informe del Instituto nacional de contadores públicos.
- Nassir Sapag Chain. (2011). Proyectos de inversión formulación y evaluación (Segunda Edición ed.). Chile: Pearson Educación.

- Norton, D. P., & Kaplan, R. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Grupo Editorial Planeta.
- Old Bussines School. (2010). Old Bussines School. Obtenido de <http://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>
- Plan de Desarrollo Municipal. (2016). “por un nuevo Aguachica, incluyente y en paz” 2016 – 2019. Proyecto de Acuerdo Municipal N° 010 – 2016.
- Presidencia de la República de Colombia. Decreto 1333 DE 1989. "Por el cual se establece el régimen de constitución, reconocimiento y funcionamiento de las pre cooperativas".
- Porter, Michael E. (1999). “La ventaja competitiva de las naciones”. En Michael Porter (ed.). *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Ediciones Deusto. Págs. 163-202
- Rodríguez Sánchez, M. (2005). La Responsabilidad Social Empresarial y los consumidores CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 53, noviembre, 2005, pp. 97-109
- Rodríguez, M. (2010). *El microcrédito: Una mirada hacia el concepto y su desarrollo en Colombia*. Universidad Nacional de Colombia.
- Semanario la Calle.com. (2017). En Aguachica se construirá la casa taller de la mujer. Archivo de prensa digital. Disponible en: <https://semanariolacalle.com/en-aguachica-se-construira-la-casa-taller-de-la-mujer/>
- Serrano Rodríguez, J. (2009). Financiamiento para el desarrollo. En J. Serrano Rodríguez, *Microfinanzas e Instituciones microfinancieras en Colombia* (pág. 96). Colombia: CEPAL.
- Von Pischke, J. D. (2002): "Microfinanzas en los países en desarrollo". En: Carr, J. H. y Tong, Z. Y. (Eds) *Replicando Microfinanzas en los Estados Unidos*, Washington: Woodrow Wilson Center Press, pp. 65-96.
- Yunus, M. (2006). *Letras libres. El banco de los pobres*. Disponible en: <https://www.letraslibres.com/espana-mexico/revista/el-banco-los-pobres>

Apéndices

Apéndice A. Encuesta para el Segmento de Microempresarios

La presente encuesta busca determinar la demanda potencial y las expectativas de servicios de las Microempresas del municipio de Aguachica – Cesar, para definir las necesidades de la demanda y las expectativas por el tipo de servicio prestado.

La información suministrada en esta encuesta es confidencial y será utilizada únicamente para visibilizar la demanda en cuanto a servicios financieros prestados a través de la cooperativa de ahorro y crédito Coonfiarte Aguachica a las microempresas.

1. Por favor indique actualmente cuantos empleados tiene en su Microempresa.

De 1 a 3 Empleados _____

De 4 a 6 Empleados _____

De 7 a 10 Empleados _____

2. Por favor indique en que rango están los ingresos de su Microempresa.

\$0 a 15.000.000 _____

\$ 15.000.001 a 30.000.000 _____

\$30.000.001 a \$45.000.001 _____

De \$45.000.001 en adelante _____

3. Por favor indique cuantos meses lleva operando su Microempresa.

De 6 Meses a 12 Meses _____

De 12Meses a 18Meses _____

De 18Meses a 24 Meses _____

De 24 Meses en adelante _____

4. Por favor indique, si actualmente su Microempresa se encuentra interesada en adquirir servicios financieros de una cooperativa de ahorro y crédito. Si la respuesta es (si) por favor pase a la pregunta 6

Sí__

No__

5. Por favor indique cuál de las siguientes entidades prefiere para acceder a un servicio financiero

Banco__

Cooperativa de Ahorro y Crédito__

Fondos de Empleados__

Prestamistas informales (gota a gota) ____

6. Conoce los beneficios de pertenecer a una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Sí__

No__

7. Por favor indique cuál de los servicios que ofrece una Cooperativa de ahorro y Crédito, considera más importante para su Microempresa

Línea de Crédito__

Línea de Ahorro __

Línea de ahorro y Crédito__

8. Por favor indique de las siguientes líneas de Crédito según la necesidad de su microempresa cuál utilizaría.

Crédito Microcrédito__

Crédito Libre Inversión__

Crédito Mypime__

Teniendo en cuenta la respuesta de la pregunta 8 por favor contestar las preguntas 9 hasta la pregunta 12 según corresponda en relación a su respuesta.

9 Por favor indique, si en la pregunta 8 su respuesta es Crédito Microcrédito según la necesidad de la microempresa que monto de dinero tomaría

\$500.000 a \$1.000.000__

\$1.500.000 a \$2.000.000__

\$2.500.000 a \$3.000.000___

De \$4.000.001 en adelante___

10. Por favor indique, si en la pregunta 8 su respuesta es Crédito de Libre Inversión según la necesidad de la microempresa que monto de dinero tomaría

\$500.000 a \$1.000.000__

\$1.500.000 a \$2.000.000__

\$2.500.000 a \$3.000.000___

De \$3.000.001 en adelante___

11. Por favor indique, si en la pregunta 8 su respuesta es Crédito Mypime según la necesidad de la microempresa que monto de dinero tomaría

\$500.000 a \$1.000.000__

\$2.000.000 a \$3.000.000___

\$4.000.000 a \$5.000.000__

De \$5.000.001 en adelante___

12. Por favor indique, según la línea de crédito que selecciono en la pregunta 8 que plazo en meses estaría dispuesta a tomar la microempresa para pagar la totalidad del crédito.

Crédito Microcrédito:

12Meses___ 18Meses___ 24Meses__ 30Meses___ 36Meses___

Libre Inversión:

6Meses___ 12meses___ 16Meses__ 18Meses___ 24Meses___

Crédito Mypime:

12Meses___ 18Meses___ 24Meses__ 30Meses___ 36Meses___

13. Por favor indique, ¿está la microempresa afiliada a alguna cooperativa? Si la Respuesta es (si) pase a la pregunta 14, si la respuesta es (No) pase a la pregunta 15

Sí___

No___

14. ¿por qué razón la prefiere?

Seguridad___ Ubicación___ Horario___ Servicio___ Imagen___ Otra___

15. Por favor indique, cuanto estaría la microempresa dispuesta ahorrar mensualmente en una cooperativa de ahorro y Crédito

\$0 a \$ 20.000___

\$25.000 a \$ 30.000___

\$35.000 a \$45.000 ___

Más \$50.000___

16. Por favor indique, la microempresa al finalizar su crédito en la cooperativa de ahorro y crédito que decisión tomaría

Retirarse de la Cooperativa___

Tomar un nuevo crédito___

Continuar ahorrando en la cooperativa___

Apéndice B. Encuesta para el Segmento de Mujeres Cabeza de Hogar

La presente encuesta busca determinar la demanda potencial y las expectativas de servicios de las Mujeres Cabeza de hogar del municipio de Aguachica – Cesar, para definir las necesidades de la demanda y las expectativas por el tipo de servicio prestado. La información suministrada en esta encuesta es confidencial y será utilizada únicamente para visibilizar la demanda en cuanto a servicios financieros prestados a través de la cooperativa de ahorro y crédito Coonfiarte Aguachica a las mujeres cabeza de hogar.

1. Por favor indique actualmente a que se dedica.

Ama de casa ___ Empleada___ Independiente___ Trabajo Informal___ Desempleada___

2. Por favor indique el estrato social al que usted pertenece.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___ 6___

3. Por favor indique su estado civil.

Soltera___ Casada___ Divorciada___ Viuda___

4. Por favor indique su edad entre los siguientes rangos

De 18 a 30 años ___ De 31 a 44 años___ De 45 a 54 años___ De 55 a 64 años___ Mayor a 65 años___

5. Por favor indique cuantos hijos tiene

0___ 1___ 2___ 3___ 4___ Más de 4___

6. Por favor indique si usted es madre cabeza de hogar. Recuerde solo debe marcar una de las dos opciones.

Sí___ No ___

7. Por favor indique cuál de las siguientes entidades prefiere para acceder a un servicio financiero

Banco___ Cooperativa de Ahorro y Crédito___ Fondos de Empleados___

Prestamistas informales (gota a gota) _____

8. Conoce los beneficios de pertenecer a una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Sí___ No___

9. Por favor indique cuál de los servicios que ofrece una Cooperativa de ahorro y Crédito, considera más importante

Línea de Crédito___ Línea de Ahorro ___ Línea de ahorro y Crédito___

10. Por favor indique de las siguientes líneas de Crédito según su necesidad cuál utilizaría.

Crediya___ Libre Inversión___ Crédito Emprendimiento___

Teniendo en cuenta la respuesta de la pregunta 10 por favor contestar las preguntas 11, 12, 13 y 14 según corresponda en relación a su respuesta.

11. Por favor indique, si en la pregunta 10 su respuesta es **Crediya** que monto de dinero tomaría si accede a este servicio según su necesidad.

\$100.000 a \$250.000___ \$250.001 a \$400.000___ \$500.000 a \$1000.000___

12. Por favor indique, si en la pregunta 10 su respuesta es **Libre Inversión** que monto de dinero tomaría si accede a este servicio según su necesidad.

\$500.000 a \$1.000.000__ \$1.500.000 a \$2.000.000__ \$2.500.000 a \$3.000.000___

13. Por favor indique, si en la pregunta 10 su respuesta es **Crédito Emprendimiento** que monto de dinero tomaría si accede a este servicio según su necesidad.

\$500.000 a \$1.000.000__ \$2.000.000 a \$3.000.000___ \$4.000.000 a \$5.000.000__

14. Por favor indique, según la línea de crédito que selecciono en la **pregunta 10** que plazo en meses tomaría para pagar la totalidad del crédito.

Crediya:

3Meses___ 6meses___ 8Meses__ 10Meses___ 12Meses___

Libre Inversión:

6Meses___ 12meses___ 16Meses__ 18Meses___ 24Meses___

Crédito Emprendimiento:

12Meses___ 18Meses___ 24Meses__ 30Meses___ 36Meses___

15. Por favor indique, ¿está usted afiliada a alguna cooperativa? Si la Respuesta es (si) pase a la pregunta 16, si la respuesta es (No) pase a la pregunta 17

Sí___ No___

16. ¿por qué razón la prefiere?

Seguridad___ Ubicación__ Horario___ Servicio__ Imagen__ Otra___

17. Por favor indique, cuanto estaría dispuesta ahorrar mensualmente en una cooperativa de ahorro y Crédito

\$0 a \$ 20.000___ \$25.000 a \$ 30.000___ \$35.000 a \$45.000 ___ Más \$50.000___

18. Por favor indique, al finalizar su crédito en la cooperativa de ahorro y crédito que decisión tomaría

Retirarme de la Cooperativa___ Tomar un nuevo crédito___

Continuar ahorrando en la cooperativa___