

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

PLAN DE NEGOCIOS
CORPORACIÓN CREo

TRABAJO DE GRADO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
CENTRO DE EMPRENDIMIENTO PARA LA PERDURABILIDAD EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

OSCAR DAVID COLMENARES BARBUDO

BOGOTÁ, 15 DE JUNIO DE 2012

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

PLAN DE NEGOCIOS
CORPORACIÓN CREo

TRABAJO DE GRADO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
CENTRO DE EMPRENDIMIENTO PARA LA PERDURABILIDAD EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

TUTOR DE TRABAJO DE GRADO: JULIO CÉSAR BARRAGÁN

OSCAR DAVID COLMENARES BARBUDO

BOGOTÁ, 15 DE JUNIO DE 2012

Agradecimientos

*En primer lugar quiero agradecer al autor de mi salvación
JESÚS, por quien comenzó esta idea y por ser el primer asesor pilar de la compañía,
y el asesor pilar de mi vida.*

A Él le debo todo lo que soy ahora y todo lo que seré.

*A mis padres y hermanas quienes han estado siempre
Apoyándome y buscando la manera de ayudarme
Gracias*

*A Natalia del Pilar Méndez Cortés, por ser una gran amiga y
una ayuda incondicional para hacer este plan de negocios.*

*A mis amigos Melisa Cortés, David Zamora, quienes
saben el por qué de esta empresa y siempre me apoyan.*

*Por último, al centro de emprendimiento de la Universidad del Rosario
Quienes fueron un gran apoyo. A Julio César Barragán, mi tutor,
Nelson Mora, y todos los que hacen parte del equipo del CEPE.*

¡Muchas Gracias!

TABLA DE CONTENIDO

I. Resumen - palabras clave / abstract - key words	7
II. Glosario y abreviaturas	9
III. Misión CREo	12

PLAN DE NEGOCIOS CREo

RESUMEN EJECUTIVO (<i>Introducción</i>)	14
1. Descripción de la Organización. Presentación de la empresa, el empresario y antecedentes de la organización.	16
a. Presentación de la empresa	16
b. Presentación del empresario	17
c. Antecedentes de la empresa	18
2. Oportunidad de Mercado: Análisis de la industria, la competencia y tendencia internacional	19
a. Análisis, composición y tamaño del sector de la organización	19
b. Análisis de la competencia, entorno del negocio y tendencia internacional del modelo de negocio	22
3. La propuesta de Valor: Descripción del producto/servicio	32
a. Propuesta de valor	32
b. Descripción técnica de los productos y/o servicios	35
4. Plan de Mercadeo. Descripción del mercado de negocio, tamaño y proyección de ventas.	37
a. Descripción del segmento objetivo y clientes de la organización.	37
i. Clientes de la organización	38
1. Colegios Oficiales	38
2. Colegios Privados	38

b. Marketing Mix.	39
i. Estrategia de Producto o Servicio	39
ii. Estrategia de Precio	40
iii. Estrategia de Distribución	41
iv. Estrategia de comunicación y publicidad	42
c. Definición del tamaño y participación en el sector de la educación formal (Instituciones de Ed. Básica secundaria y Media Vocacional) y participación en el mercado de CREo	44
d. Proyección de ventas CREo	46
i. Primer año de ventas CREo	50
5. Plan de Operaciones. Sistema de valor de CREo, flujo de procesos, estructura de costos y gastos.	51
a. Identificación del sistema de valor de la empresa	51
b. Diagramas de operación por producto de la empresa y capacidad por servicio - descripción personal requerido	52
c. Inversión requerida en activos fijos	54
d. Estructura de costos y gastos	54
i. Gastos Pre – Operativos	54
ii. Costos variables unitarios	55
iii. Costos variables totales	55
iv. Gastos administrativos y costos fijos	57
6. Plan de desarrollo. Planeación semestral de los primeros tres semestres de vida de CREo	58
a. Primer semestre de operación	58
b. Segundo semestre de operación	59
c. Tercer semestre de operación	59

7. Organización y Gestión del Equipo CREo	60
a. Manual de Funciones CREo	60
b. Organigrama CREo	62
8. Análisis de riesgos/oportunidades CREo. Análisis DOFA.	63
a. Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI – CREo	63
b. Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE – CREo	64
c. Cruce de variables internas y externas – Matriz MIME	65
d. Matriz DOFA	66
e. Matriz de estrategias CREo	67
9. Plan financiero CREo	69
a. Análisis de la Inversión requerida.	69
b. Análisis de los costos y gastos fijos	69
c. Margen de Contribución y punto de equilibrio	70
d. Estado de resultados proyectado CREo	71
e. Flujo de caja proyectado CREo	73
f. Balance General Proyectado CREo	74
g. Análisis financiero de viabilidad	75
10. Conclusiones	76
11. Recomendaciones	77
ANEXOS	78
Tabla – Anexo 1. Empresas del sector “Educación No Formal” seleccionadas como muestra.	78
Tabla – Anexo 2. Matriz Producto / Mercado – análisis de competidores y portafolio.	80
Tabla – anexo 3. Diagrama 4'Ps competencia	81
BIBLIOGRAFÍA	85

I. RESUMEN - PALABRAS CLAVE / ABSTRACT - KEY WORDS

Actualmente, *el tema del emprendimiento* es un concepto relevante en la mayoría de escuelas de administración en el mundo, no solo por ser el catalizador de cambios estructurales sobre las economías globales, dado el alto valor en innovación que genera, sino también, debido a su importancia para el desarrollo económico y social sostenible de los países.

CREo es una organización de educación no formal que a través de sus servicios, ayuda a las instituciones de educación formal a educar sus estudiantes en el ámbito del emprendimiento.

En Colombia no existen empresas dedicadas un 100% de su operación a prestar un servicio que apunte a suplir el tipo de necesidad que **CREo** pretende suplir; o sea, *desarrollar un espacio que apoye e impulse el emprendimiento en las instituciones de educación formal*. Por esta razón que la organización dirige sus esfuerzos en orientar y capacitar jóvenes estudiantes que se encuentran en los niveles de educación básica secundaria y media vocacional de los colegios de Bogotá, para formar en ellos agentes de cambio que contribuyan al desarrollo económico, social y cultural de la ciudad, a través de la promoción de *la cultura del emprendimiento* y el desarrollo empresarial.

Educación - educación básica secundaria y media vocacional - educación no formal - emprendimiento - colegios oficiales - colegios privados - cultura - desarrollo empresarial - asesoría – trainee – cátedras - programas - seminarios – talleres – “Asesor Pilar” – “Profes”.

Currently, *entrepreneurship* is an important concept in most business schools in the world, not only for being the catalyst for structural changes in global economies, given the high innovation value that creates, but also because of its importance for economic and social development of countries.

CREO is an organization of non-formal education through its services, assistance to institutions of formal education to educate students in the field of entrepreneurship.

In Colombia there are not companies dedicated to 100% of its operation to provide a service that aims to supply the type of need that CREO intended to fill, that is, *developing an area to support and boost entrepreneurship in the formal educational institutions*. It is for this reason that the organization directs its efforts to guide and train young students who are in basic education secondary levels and vocational intermediate at schools in Bogota, to make them agents of change that contribute to economic, social and cultural city development, through the promotion of culture of entrepreneurship and enterprise development.

Education - basic education secondary and vocational intermediate - non-formal education - entrepreneurship - public schools - private schools - culture - enterprise development – counseling – trainee - cathedra - programs - seminars - workshops – “Pilar adviser” – “Profes”.

II. GLOSARIO Y ABREVIATURAS

- **Cultura de emprendimiento:** Sobre “cultura emprendedora”, se requiere de un proceso continuo y no inmediato que introduzca al emprendimiento como algo natural dentro de la idiosincrasia de una sociedad. Debe apuntarse a transformar cultura. Además, debe enseñarse lo que significa emprender y convertirse en un emprendedor y se debe encaminar a los potenciales emprendedores en lo que los motiva personalmente en convertirse en emprendedores.¹
- **Emprendimiento:** “El emprendimiento es, pues, una actitud de las personas, una cultura, una capacidad central de las empresas y una característica de entorno competitivo en la ciudades y los países.”²
- **Espíritu emprendedor:** Conjunto de rasgos, habilidades, herramientas, creencias orientadas a buscar un estado mejor del ser, que al actuar sincronizados, le permiten al ser humano alcanzar sus objetivos personales, profesionales, espirituales, con disciplina, constancia, dando como resultado un individuo que es consciente de su actuar consigo mismo y en su entorno con aquellos individuos que lo rodean, logrando un beneficio no sólo personal, sino en general en la sociedad en la que habita.³
- **Espíritu empresarial:** “Por espíritu de empresa se entiende la habilidad de la persona para transformar las ideas en actos. Está relacionado con la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos, así como con la habilidad para planificar y gestionar proyectos con el fin de alcanzar objetivos. En esta competencia se apoyan todas las personas en la vida cotidiana, en casa y en la sociedad (los asalariados al ser conscientes del contexto en el que se desarrolla su trabajo y ser capaces de aprovechar las oportunidades), y es el cimiento de otras capacidades y conocimientos más específicos que precisan los empresarios al establecer una actividad social o comercial.”⁴

¹ Nota personal del autor

² (Vesga & Quiroga, 2010) GEM. Pág. 19

³ Definición personal del autor

⁴ (Cámaras de Comercio y Ministerio de Educación y Ciencia. España, 2007).

- **ESAL - Entidad Sin Ánimo de Lucro:** “Las E.S.A.L. son personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de otras personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de los asociados o de terceras personas o de la comunidad en general y no persiguen el reparto de utilidades entre sus miembros.”⁵
- **Sector de la educación no oficial o privado:** Se trata de las instituciones educativas cuya personería jurídica proviene de la iniciativa privada u organizaciones no gubernamentales.⁶
- **Sector de la educación oficial:** En Colombia, se entiende por el sector oficial, al sector conformado por los colegios administrados directamente por la Secretaría de Educación Distrital -SED-, los colegios distritales en concesión y los colegios privados que atienden niños en convenio.⁷

⁵ Definición tomada de GUÍA DE ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO N°3 INFORMACIÓN GENERAL Cómo constituir una Entidad Sin Ánimo de Lucro - ESAL diciembre de 2007 Cámara de Comercio de Bogotá

⁶ Tomado del glosario del documento: BOGOTÁ. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR EDUCATIVO. AÑO 2011.

⁷ Tomado del glosario del documento: BOGOTÁ. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR EDUCATIVO. AÑO 2011.

EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y EL
DESARROLLO HUMANO - **ETDH**

ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO - **ESAL**

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE -
SENA

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRATIVO
NACIONAL DE ESTADÍSTICA - **DANE**

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL -
MEN

CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL
INTERNACIONAL UNIFORME - **CIIU**

ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL –
ONG

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES
EXTERNOS – **MEFE**

MATRIZ DE CONTRASTACIÓN DE
FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS –
MIME

TASA INTERNA DE RETORNO – **TIR**

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL -
PEI

BUSSINESS TO BUSSINESS - **B2B**

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS
TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN - **ICONTEC**

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ -
CCB

SECRETARIA DE EDUCACIÓN DISTRITAL -
SED

IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO -
ICA

FUNDACIÓN EMPRESARIOS POR LA
EDUCACIÓN - **EXE**

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES
INTERNOS – **MEFI**

MATRIZ DE DEBILIDADES,
OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y
AMENAZAS - **DOFA**

VALOR PRESENTE NETO – **VPN**

III. MISIÓN CREo

CORPORACIÓN CREo tiene como misión, *“Levantar y preparar a los jóvenes estudiantes de los niveles de básica secundaria y media vocacional de los colegios de la ciudad de Bogotá como futuros emprendedores; equipándolos con las herramientas y las habilidades necesarias para que construyan sus propias ideas de negocio y contribuyan al desarrollo económico y social sostenible de Bogotá y en general del país.”*

PLAN DE NEGOCIOS

CREo



Oscar David Colmenares Barbudo

Cll. 169 N° 16C – 10, Bogotá, Colombia, 2012

7 58 25 18 – 300 518 60 83

El presente documento se imprime por motivos únicamente académicos, no obstante, todo el contenido del documento es de carácter confidencial. Podrá utilizar el Material únicamente para sus actividades académicas, no comerciales, no asignables e intransferibles, con uso personal limitado y no para ningún otro propósito. No se permite que terceros (sea o no para beneficio propio) reproduzcan, modifiquen, publiquen, distribuyan, diseminen, anuncien o circulen a terceros, o que de otra forma se utilice el documento sin previa autorización por parte del autor y dueño del documento.

RESUMEN EJECUTIVO (Introducción)

CORPORACIÓN CREO es una institución de educación en emprendimiento (ONG) que impulsa la cultura del emprendimiento a través de los servicios de asesoramiento y educación para fomentar, el emprendimiento temprano y el desarrollo empresarial entre los jóvenes estudiantes de educación básica secundaria y media vocacional de los colegios de Bogotá. A través de los servicios de educación en emprendimiento, pretende desarrollar toda una fuerza de emprendedores y empresarios que impacten la sociedad desde temprano, como jóvenes que hacen parte de una transformación social, económica y cultural. CREO pertenece al sector de la educación no formal. Se constituye como una entidad sin ánimo de lucro – ESAL.

CREO pretende desarrollar su mercado y diversificarse por toda Bogotá. El tamaño del mercado de CREO es de \$10.103.639.000 millones de pesos en toda la ciudad, acorde a la oferta educativa o número de estudiantes matriculados en los niveles de educación básica secundaria y media vocacional. Sin embargo, la empresa para el primer año de su operación, operará en la localidad de Usaquén lo que corresponde al 5,8% (\$587.021.425,90) del tamaño de mercado. De ese 5.8% se espera penetrar un 30% lo que equivale a vender \$171.921.700 millones de pesos.

En ese primer año se espera penetrar un 30% de ese 5,81% del mercado que equivale a la localidad de Usaquén; considerando que en esta sola localidad en total hay 130 instituciones de educación formal que prestan el servicio de educación básica secundaria y media vocacional (20 oficiales y 110 no oficiales), se estima que para el primer año de operaciones se espera haber llevado a unos 13500 estudiantes con los programas, talleres y servicios de la compañía, con ventas en mínimo 40 colegios (6 colegios oficiales y 33 colegios privados) con un promedio de 350 estudiantes por colegio

La empresa entrará a competir en una posición de resistencia durante los primeros dos años de su operación, debido a que al ser una empresa nueva, debe trabajar duro para posicionarse dentro de su mercado objetivo y posteriormente fortalecerse. Sin embargo, la empresa tiene claras oportunidades de avanzar dadas las oportunidades externas que el mercado presenta.

El proyecto muestra que el capital inicial invertido (\$16.000.000) se recupera en el cuarto año de operación. De igual manera, el proyecto arroja una tasa interna de retorno de 49,40%, lo cual es bueno dado que representa una tasa mayor a la tasa de interés de oportunidad es del 20%.

1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA, EL EMPRESARIO Y ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.

α. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

CORPORACIÓN CREO es una institución de educación en emprendimiento (ONG) que impulsa la cultura del emprendimiento a través de los servicios de asesoramiento y educación para fomentar, el emprendimiento temprano y el desarrollo empresarial entre los jóvenes estudiantes de educación básica secundaria y media vocacional de los colegios de Bogotá.

Actualmente **CREO** se encuentra en una etapa temprana en la que se está estructurando el montaje de la idea de negocio y por lo cual su estadio actual es el de “negocio en gestación”.

La empresa se piensa consolidar como una asociación sin ánimo de lucro constituida por la asociación de dos hermanos. Se consolida como este tipo de organización porque como empresa se pretende beneficiar la sociedad y desarrollar proyectos educativos en alianza con instituciones gubernamentales, lo que se facilita bajo la constitución de la empresa como una entidad sin ánimo de lucro – ESAL-.

La “actividad pilar” de la organización es la de educar, siendo una organización cuyos programas son de carácter “No Formal”, la organización se encontraría clasificada dentro de la **CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME – CIIU** en la sección P – Educación, división 85, en el grupo 855 “Otros tipos de enseñanza” en la clase 1 – “Formación académica no formal”, clasificación basada en el documento del D.A.N.E, “CIIU - Revisión 4 Adaptada para Colombia” del presente año al mes de enero. (CIIU P8551)

La empresa estará regida por el régimen común impositivo sobre ventas por ser adscrita como una empresa bajo personería jurídica cuyo representante legal será quien tome el rol de “Director Ejecutivo”. De acuerdo al régimen común, la empresa

pagará por impuesto de renta (35%), impuesto de industria y comercio (ICA) por estar registrada como una empresa que presta los servicios de educación no formal, según la cartilla ICA 2012⁸, una tarifa del 7 x Mil y un impuesto del 4 x Mil.

b. PRESENTACIÓN DEL EMPRESARIO

Oscar David Colmenares Barbudo es un joven estudiante de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario. Nacido en Bogotá en el año 1989. Actualmente, vive con su familia.

Es un hombre que tiene diferentes hobbies que van desde cantar, tocar guitarra, hasta diseñar, hacer teatro y jugar al tenis. Desde pequeño, para Oscar Colmenares la realidad social de su país imprimió en él un sentimiento de cambio que año tras año fue más fuerte y que siempre lo ha impulsado a profundizar cada vez más en las diferentes posibilidades para forjar tal cambio. Varios eventos que definieron el rumbo de su vida, marcaron el rumbo de lo que es hoy en día. En primer lugar y el más importante, el día en que en su camino se cruzó Jesús, el motivo por el cual este proyecto cobró vida, así como su vida misma. El siguiente evento en importancia, sucedió un día después: el primer día de los muchos que constituyeron los años en que estuvo formándose como administrador en la U. del Rosario.

Durante los últimos cinco años, tiempo en que ha tenido la oportunidad de liderar jóvenes y asimismo, de desarrollar un constructo mental con bases académicas firmes, su sentimiento inicial se fue transformando hasta llegar a reconocer que los cambios trascendentales, se forjan “desde adentro” de cada uno como individuo, como ciudadano, como colombiano; además que forjar un cambio desde adentro de cada individuo, consecuentemente impactará su idiosincrasia, su cultura, para luego impactarán su entorno social, cultural, político, incluso económico del lugar donde vive, sea su ciudad o su nación.

Dada su filosofía, a través de su idea de negocio, le apuesta a las nuevas generaciones, porque él considera que los jóvenes no solo tienen la responsabilidad de transformar la realidad colombiana, sino la fuerza para hacerlo. A la vez reconoce su insatisfacción ante el continuo arrastre cultural en el que se vive en

⁸ Bajo el código CIU 80602 (Rev. 3 A.C)

Colombia que poco o nada ayuda a los jóvenes colombianos a “aprender para vivir”, así como a ser conscientes de su responsabilidad como agentes de cambio en la sociedad colombiana

C. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Este proyecto surgió en oración, pensando en aquello que Dios me ha mandado a hacer. El proyecto de hacer un centro de entrenamiento para emprendedores surge de la necesidad por encontrar un camino donde los jóvenes puedan avanzar conforme a sus sueños. Este es un sueño que está en mí como emprendedor, pero sobre todo como hijo de Dios. Pienso que la formación es un camino que empieza en sí mismo, pero con el paso del tiempo debe trascender a los demás, por medio de nuestras acciones y precisamente de esto se trata este sueño: de formar y ser formado, de enseñar y aprender... DE SOÑAR, PERO TAMBIÉN CONSTRUIR.

El proyecto tuvo varios nombres, “Clúster para el emprendimiento”, “Centro de entrenamiento empresarial”, pasó por todo tipo de transformaciones, hasta que se consolidó en lo que es hoy: *una apuesta a lo que CREO*, de ahí viene su nombre oficial.

Este es un proyecto de Dios y para Dios. Un proyecto que cambiará nuestra manera de enseñar, de hacer las cosas, nuestra cultura, nuestra vida. Por último, “Todo comenzó en Él y para los propósitos de Él” (Colosenses 1:16).

2. OPORTUNIDAD DE MERCADO: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, LA COMPETENCIA Y TENDENCIA INTERNACIONAL

α. ANÁLISIS, COMPOSICIÓN Y TAMAÑO DEL SECTOR DE LA ORGANIZACIÓN

Como empresa, **CREO** es una organización que hace parte del sector de la “Educación No Formal”. Para describir el sector, se entiende por “Educación No Formal” cuyo nombre el gobierno de Colombia reemplazó en el artículo 1 de la Ley 1064 de 2006 por “EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO - ETDH”, *“aquella que tiene como objetivo complementar, actualizar o suplir conocimientos y formar, en aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos para la educación formal”*⁹.

Actualmente en Colombia, esta clase de educación se dirige especialmente a personas que no tienen la posibilidad económica de acceder a una institución de educación formal o que necesitan terminar sus estudios en la etapa final de la educación básica secundaria y media vocacional. Asimismo, este tipo de educación se ha hecho un medio claro para lograr los conocimientos, en su mayoría técnicos, necesarios para lograr acceder más fácilmente al mercado laboral. No obstante, este tipo de educación es la más buscada por los jóvenes recién graduados de la educación secundaria y media vocacional, la mayor parte, por aquellos que no tienen la posibilidad de ingresar inmediatamente a la educación superior¹⁰.

Para 2004, había cerca de unas 4000 entidades de educación no formal¹¹. Tan sólo en Bogotá había para el año 2005, según la secretaría de educación 333 instituciones de educación no formal¹² en Bogotá, las cuales ofrecían unos 1.654 programas a 115.683 estudiantes. Estos programas ofrecían formación de capacitación laboral, conocimientos académicos libres, validación, entre otros. Este

⁹ Ver documento: CAPACITACIÓN LABORAL PARA EL SECTOR INFORMAL EN COLOMBIA. Jaime Ramírez Guerrero. Pág. 9. Disponible en: http://www.oei.es/etp/capacitacion_laboral_sector_informal_colombia_guerrero.pdf

¹⁰ El documento de la OEI PROYECTO “CARACTERIZACIÓN DE LA OFERTA EDUCATIVA PARA LA FORMACIÓN DE PERSONAS QUE APOYAN EL CAMPO DE LA EDUCACIÓN INICIAL EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ” (Instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano), muestran algunas entrevistas hechas a directivos de este tipo de instituciones, los cuales hablan de que básicamente, las razones por las cuales acceden las personas a este tipo de educación son las descritas en el párrafo anterior, sí como de la población específicamente que accede a este tipo de educación.

¹¹ Documento CONPES 81. Pág. 4

¹² “La formación para el trabajo en Colombia: Situación y perspectivas de política” DNP 2006. Pág. 50

sector está conformado por entidades de carácter público y privado, sin embargo según el documento citado, el 99% de estas instituciones son privadas.

Los diferentes tipos de empresas que componen el sector de la ETDH, hablan de los diferentes mercados que este sector contempla. Para esto, basados en la base de datos empresarial de la compañía **INFORMA COLOMBIA S.A.**, filtrando por la actividad empresarial de “Educación No Formal”, actualmente se pueden encontrar registradas 533 de estas empresas que hacen parte del sector en Bogotá. Teniendo en cuenta este número de empresas, se hizo un muestreo probabilístico con la intención de obtener la cantidad necesaria de empresas para analizar, muestra que pueda dar a conocer en términos generales, la composición del sector, para así conocer los tipos de servicios que estas empresas están ofreciendo. Se obtuvo que el tamaño de la muestra de las empresas registradas para analizar sea de 60¹³ empresas y a través de un proceso aleatorio, se seleccionaron 60 empresas que pueden encontrarse en la tabla - anexo 1.

Según se puede ver en la tabla, de las 533 empresas se eligieron aleatoriamente 60 empresas. Al hacer el análisis, hubo una clara incidencia acerca de las clases de empresa que resultan ser. Se pueden diferenciar tres grandes grupos: Empresas de capacitación profesional y desarrollo humano, empresas de formación en idiomas y finalmente, institutos de educación media – técnica. Un 31,7% del total de empresas, hacen parte del tipo de empresas que prestan algún tipo de capacitación o asesoría profesional y en desarrollo humano como desarrollo de habilidades en liderazgo, técnicas para mejorar el auto-desempeño, talleres, etc., así como en igual proporción se encuentran las empresas que prestan servicios relacionados con la oferta de idiomas y programas de formación idiomática en el extranjero. Por último y en mayor proporción se encuentran con un 36,7%, los institutos que prestan servicios de educación media – técnica como institutos para formación en desarrollo empresarial, de formación automovilística, aeronáutica, formación técnica para el trabajo, formación para adultos, entre otras.

También es necesario hablar de los programas educativos que ofrecen las Cajas de Compensación Familiar, entidades que parte de sus rubros lo dedican a la

¹³ Bajo una distribución normal, con un nivel de confianza sobre el total de la población del 90%.

formación de programas de educación no formal, estructurados para la enseñanza de algún tipo de disciplina, en su mayoría deportiva, y de capacitación y desarrollo de habilidades, talleres, acompañamiento educativo para jóvenes. Este tipo de servicios son enfocados en su mayoría a aquellos individuos afiliados a la institución.

Como sector, la ETDH es un sector que actualmente presta servicios desarticulados y en su mayoría son independientes de los requerimientos que el gobierno desea para desarrollar sus políticas y estrategias en pro del desarrollo competitivo del país, así como la tendencia real productiva nacional. Es por esto que a partir del año 2007, el Ministerio de Educación Nacional – MEN, expidió junto al instituto ICONTEC, el documento NTC 555, avalado por el Dec. 2020 de 2006, sobre los SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA INSTITUCIONES DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO¹⁴, normas técnicas de calidad que el gobierno exige para la formalización y desempeño de este tipo de programas e instituciones educativas de educación no formal.

No obstante, a pesar de la desarticulación que hay dentro del sector, se encuentran varios beneficios, de los cuales la propuesta de negocio puede asirse y aprovechar. Uno de estos beneficios se encuentra en el plan decenal de educación 2006 – 2016, el cual tiene entre sus metas el fortalecimiento de los programas de ETDH garantizando la normatividad del sector, así como apoyar la construcción de la cultura del conocimiento, que es el cimiento que sostiene y apalanca al sector y a su vez parte de lo que la empresa desea vender.

La empresa operará a través de la consultoría y los programas de capacitación, dentro del mercado de la educación formal canalizando los esfuerzos en el desarrollo de un mercado orientado en la promoción de la cultura y la formación del emprendimiento temprano y el desarrollo empresarial entre los jóvenes de los colegios en Bogotá. En concordancia a lo anterior, respecto a la formación en emprendimiento y al impulso por parte del gobierno nacional a las instituciones de

¹⁴ Ver pág. 1 del documento. “La siguiente norma establece los requisitos que deben tener en cuenta las instituciones de formación para el trabajo para la implementación de un sistema de gestión de calidad que armonice con los proyectos educativos institucionales, la práctica educativa y los requerimientos del entorno productivo, económico y social”. Tomado de NTC 555.

educación no formal que promueven el emprendimiento y el desarrollo empresarial para ampliar la oferta laboral en Colombia, la Ley 1014 de 2006, “*Ley de fomento a la cultura del emprendimiento*”, no solo promueve el vínculo de las empresas de educación no formal con el sistema educativo y productivo, sino que gracias a esta ley, es de carácter obligatorio que dentro del –PEI- Proyecto Educativo Institucional de las instituciones educativas de básica primaria, secundaria y media exista un área específica de formación para el emprendimiento, lo que se constituye en la principal oportunidad para trabajar y desarrollar los objetivos que **CREO** como una empresa que impulsa el emprendimiento, pretende alcanzar y desarrollar.

Para finalizar con este análisis del sector y su relación con la organización, la empresa se encuentra amparada por el art. 18 de la presente ley con apoyo financiero por ser una ONG, así como una institución con programas que promueven la cultura del emprendimiento. No solo es un respaldo excelente, sino que la iniciativa estaría siendo apoyada por el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Programa Presidencial Colombia Joven y el Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA-.¹⁵

b. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA, ENTORNO DEL NEGOCIO Y TENDENCIA INTERNACIONAL DEL MODELO DE NEGOCIO

i. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE NEGOCIO

CREO es una organización de educación no formal que a través de sus servicios, ayuda a las instituciones de educación formal a educar sus estudiantes en el ámbito del emprendimiento. El entorno o el sector en el que **CREO** va a incursionar es el sector de la educación formal, específicamente, las instituciones de educación formal que prestan el servicio de educación básica secundaria y media vocacional. Este es un entorno en el que la competencia no sólo ataca desde el mismo frente de la educación no formal, sino que existen varios sectores económicos que afectan indirectamente como competencia. La oferta de servicios de empresas de consultoría, coaching, etc., pertenecientes al sector de servicios de asesoramiento

¹⁵ Ver Ley 1014 de 2006

empresarial que manejan temas de capacitación y formación de empresa, son quienes en su mayoría representan la mayor amenaza para **CREo**.

Otro sector que es competencia es en definitiva el sector al que **CREo** pertenece. En cuanto al sector de la educación no formal, aproximadamente existen unas 650 empresas que conforman el sector dentro de los límites geográficos de Bogotá, lugar en el que inicialmente la empresa concentrará sus esfuerzos. Aproximadamente el 99% de estas entidades son privadas y su mercado es diverso, no sólo se dedican a educar en colegios, sino que son empresas que se dedican a prestar servicios de educación a diferentes grupos de personas, jóvenes recién egresados, personas que quieren validar su bachillerato, adultos, profesionales que quieren hacer otro tipo de estudios para complementar sus conocimientos en su mayoría, conocimientos técnicos, conocimientos que van desde validación de estudios, estudios técnicos, cursos de automovilismo que requieren de capacitación y un certificado de realizado, entre otros.

También se considera competencia indirecta a los colegios que actualmente manejan algún tipo de educación técnica orientada en el desarrollo de la cultura del emprendimiento entre sus estudiantes. Con respecto a los colegios que actualmente manejan algún tipo de cátedra, se conocen muy pocos, debido a que el tema del emprendimiento es un tema relativamente joven en este sector. Sin embargo, a través en una charla con el Dr. Jaime Camacho Escobar, rector del colegio José Eustasio Rivera¹⁶, se llegó a la conclusión que la mayoría de colegios que están integrando dentro de su PEI el tema del emprendimiento, lo hacen sin la experiencia suficiente o están intentando copiar las prácticas de otros colegios que ya han implementado el emprendimiento como un tema de estudio. Sin embargo, pocos son los que toman el tema como una oportunidad de crecimiento para sus colegios, sino sólo como un tema más de “relleno” entre su programa académico.

También se pudo saber un poco más sobre entorno de los colegios que fomentan el emprendimiento. A grandes rasgos, el Dr. Jaime Camacho cuenta que la manera como se maneja el tema del emprendimiento en su colegio es un poco

¹⁶ El colegio José Eustasio Rivera es uno de los colegios en Bogotá que tiene una amplia trayectoria de más de 20 años con el tema del desarrollo empresarial y el emprendimiento entre sus estudiantes. Para saber más de este colegio se puede encontrar información en: www.joseeustasiorivera.com

descentralizado y que es el mismo departamento de emprendimiento quien administra los recursos que el colegio destina para el desarrollo del programa; asimismo, estos recursos son destinados para capacitación de profesores, charlas importantes que pueden haber en la ciudad sobre emprendimiento, sin embargo los recursos mismos para realizar los emprendimientos, salen de los mismos estudiantes quienes desde tercero de primaria están siendo preparados como emprendedores y futuros empresarios.

Por otro lado, respecto a la normatividad legal que en la actualidad se maneja en materia de emprendimiento en Colombia, se encuentra una excelente oportunidad donde se puede trabajar como empresa con el respaldo del gobierno, específicamente con aquellas entidades gubernamentales que incentivan el emprendimiento y el desarrollo empresarial como una alternativa de desarrollo económico sostenible.

ii. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y SU PORTAFOLIO DE SERVICIOS.

En Colombia no existen empresas dedicadas un 100% de su operación a prestar un servicio que apunte a suplir el tipo de necesidad que **CREo** pretende suplir; o sea, *desarrollar un espacio que apoye e impulse el emprendimiento en las instituciones de educación formal*, con excepción de organizaciones que apoyan el emprendimiento, en especial el “emprendimiento temprano”, como parte de su programa educativo. Específicamente se hace referencia a la Cámara de Comercio de Bogotá con su programa Bogotá Emprende, programa que junto a la “Alianza Educación Empresa”, manejan esta temática dirigida a estudiantes de colegios.

Sin embargo, en la tabla Anexo 2 en la página 60, se presenta una matriz producto / mercado con la que se pretende mostrar los diversos tipos de sectores empresariales que por su portafolio de productos / servicios, representan una competencia importante que analizar. Se analizó: Programa de emprendimiento temprano del programa “Bogotá Emprende” de la Cámara de Comercio de Bogotá; Empresas de consultoría y desarrollo empresarial (Win Work Consultores, Puedo Ser Consulting); Empresas de consultoría educativa (Humana-mente), Fundaciones

(Fundación Empresarios por la Educación - E x E, Fundación Seminarios Caminos); e instituciones de educación no formal y formal (Corporación Técnica Empresarial, Instituto – colegio Triángulo S.A.). Es importante aclarar que todas estas organizaciones operan en Bogotá.

El análisis se hizo basado en que existe la necesidad de desarrollar un espacio para la formación en emprendimiento entre los estudiantes de las instituciones de educación formal, específicamente las instituciones de formación básica secundaria y media. Se tomó en consideración tanto el portafolio de productos/servicios que se relacionan directa y potencialmente con la oferta que tanto las instituciones que fomentan los temas sobre emprendimiento como **CREo** manejará, así como se segmentó por edades: 12 – 15 años “educación básica secundaria”; 16 – 17 años “media vocacional”; y 18 en adelante “potencial competencia”¹⁷. A continuación se mencionan los productos/servicios analizados:

- Talleres de emprendimiento y Formación empresarial
- Programas de orientación personal y profesional
- Cátedras de emprendimiento y desarrollo empresarial
- Training de emprendimiento
- Programas de capacitación en emprendimiento y desarrollo empresarial

Basados en el portafolio mencionado, los resultados que arroja la tabla Anexo, en el rango de 12 a 15 años, hay cuatro empresas que satisfacen la necesidad que se mencionó: **CREo** con un 100% del portafolio, Win Work Consultores con el 50%, Humana-mente con un 33% y Fundación Caminos con un 17%.

En el rango de 16 a 17 años, en el rango de media vocacional se ubican todas las empresas analizadas. En primer lugar, una vez más **CREo** satisface en un 100% la necesidad con su portafolio de productos; subsecuentemente la fundación E x E con un 67%, suple esta necesidad, sin embargo, lo hace en su mayoría con colegios del distrito y se enfoca en alumnos de media vocacional en temas e emprendimiento temprano. Continúa con un 50% el “programa de emprendimiento temprano” en colegios de la CCB - Bogotá Emprende, -es necesario aclarar que la mayoría de los

¹⁷ Este último rango de edad se admitió, debido a que algunas instituciones que operan con personas en este rango de edad, se consideran una amenaza futura para la empresa.

servicios que este programa de emprendimiento temprano ofrece están enfocados en la población de media vocacional -. Posteriormente se encuentran las empresas en consultoría empresarial y educativa quienes satisfarían con un 33% y finalmente se encuentran las instituciones de educación no formal como la corporación técnica empresarial o el instituto Triángulo con un 17%.

Por último, al analizar el rango de edades de 18 en adelante, se encuentran cuatro empresas que en un futuro pueden llegar a ser competencia para la empresa debido al portafolio que manejan. Estas son Win Work Consultores con un 67%, y con un 17% las empresas Puedo Ser Consulting, Corporación Técnica Empresarial y el Instituto Triángulo. Este último rango se analiza porque precisamente es en este rango de edad en el que se ha hecho un mayor énfasis en el emprendimiento y se consideró principalmente por la experiencia que poseen frente a los temas del desarrollo empresarial.

Se puede concluir que la competencia de la empresa no corresponde únicamente a otras empresas del sector de la educación no formal, sino que son diversos sectores de la economía quienes representan una posible competencia y amenazan con afectar posiblemente el nivel de ventas de la empresa dado el mercado y las necesidades que se pretenden satisfacer.

Además que la empresa y el sector que más peligro de quitar participación en el mercado es el sector de consultoría y asesoría empresarial con empresas como Win Work Consultores y Puedo Ser Consulting. Las fundaciones son entidades que quitan participación en el mercado con el portafolio y las facilidades que ofrecen. Las instituciones de educación no formal actualmente representan la menor amenaza, lo que hace suponer que la competencia de CREo no pertenece propiamente a su mismo sector (Educación No Formal).

Se reconoce que se debe estudiar con mayor profundidad el sector de la consultoría y la educación no formal y las empresas que pertenecen a estos sectores. Aunque actualmente no manejan el mismo segmento de mercado al que CREo pretende entrar, son las empresas de estos sectores las que tienen la mayor experiencia y por ende, las que tienen mayor oportunidad de entrar a competir al mercado de los colegios que ofrecen educación básica y media vocacional.

Finalmente se puede llegar a la conclusión que la mayoría de las instituciones que trabajan algún tipo de temática orientada al desarrollo del emprendimiento, se enfocan en trabajar en su mayoría en el rango de media vocacional (16 – 17 años) y la población que la compone. A este nivel se verá la mayor parte de la competencia que CREO puede llegar a tener en el mercado en el que quiere incursionar.

iii. ESQUEMA DE LAS 4 P'S - VENTAJAS / DESVENTAJAS DE LA COMPETENCIA.

En el anexo 3 en la página 61 se encuentra el esquema de 4 P's sobre la competencia. En el siguiente esquema se muestran las empresas que se consideran competencia al portafolio de **CREO COMO UNA EMPRESA QUE PROMUEVE EL EMPRENDIMIENTO**. A continuación se muestran las ventajas y desventajas que tiene la competencia frente a la empresa:

COMPETIDOR	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Win Work Consultores	- Su equipo de facilitadores es conocido por más de 50 organizaciones con las que ha ganado bastante posicionamiento. - Sus talleres y cátedras bien definidos. - Es clara la información sobre sus productos en su página web. - Sus talleres son entretenidos - Cuenta con un sistema de CRM en el cual tiene una relación de largo plazo con sus clientes, permitiendo esa recordación de sus servicios. - La organización del evento y los equipos con los que cuentan en la empresa para desarrollar sus talleres.	- Sus programas son más enfocados en una oferta empresarial - Su experiencia no es amplia en colegios
Humana-mente	- Su equipo de facilitadores es personal calificado a nivel internacional lo que da credibilidad. - Su propuesta de talleres es atractiva para los jóvenes. - Sus programas integran diversos temas que en conjunto buscan el	- Sus programas se enfocan solamente en el desarrollo personal. - Poco enfoque empresarial - Su página web no presenta la manera de vincularse a sus programas.

	crecimiento y mejoramiento. - Tienen experiencia con diferentes instituciones. - Visualmente son atractivos a los clientes	Para eventos en Bogotá, hay que pagar los viáticos de los facilitadores, lo que incurre en más costos.
"Programa de emprendimiento temprano" de la CCB - Bogotá Emprende en conjunto con el Programa Alianza Educación-Empresa	- Su precio. No hay costo - El equipo de facilitadores son los mejores y son voluntarios - Son programas prácticos y asequibles - Fomento emprendimiento temprano - Cuentan con sedes para dictar los talleres y foros - Tiene el respaldo de la CCB, alianza educación - empresa de la fundación empresarios por la educación.	- Su principal objetivo: estudiantes 16 y 17 años (media vocacional) - El acompañamiento que ellos hacen lo hacen solo en los grados 10° y 11° - El desarrollo de sus talleres es de un solo día. No hay continuidad y pueden perderse los esfuerzos en los estudiantes.
Fundación Empresarios por la Educación (ExE)	- Su precio. No hay costo - El equipo de facilitadores son los mejores y son voluntarios - Son programas hacen un fomento directo al emprendimiento temprano - Cuentan con sedes para dictar los talleres y foros - Tiene el respaldo de grandes empresas nacionales y multinacionales como red de empresarios - Cuentan con experiencia en todo el país - Su enfoque es muy altruista	Sus programas son realizados solamente en colegios oficiales
Fundación Seminarios Caminos - Bogotá	- Tienen bien definido y segmentado su portafolio de servicios - Tienen experiencia internacional en seis países del mundo.	- No hay ningún programa que busque desarrollar algún tema de empresa - Los precios son selectivos, altos y no son asequibles para la sociedad en general

	• Es una propuesta que lleva más de 15 años y esto genera confianza. Entregan diploma del programa. • Ya se ha posicionado	• No hay un seguimiento concreto a las personas, excepto por uno de los seminarios que ofrecen
Puedo Ser Consulting	• Tiene varios programas y producto que le permiten diversificar su mercado • Maneja un buen equipo de facilitadores y una página web excelente que atrae • Tiene su propio centro de entrenamiento	• Su enfoque no es la de una institución que quiere vincularse con otra institución • Desarrolla sus programas sin un acompañamiento posterior
Corporación técnica empresarial	• Tiene sus propia instalaciones para tomar la clase • Su programa se enfoca directamente con el emprendimiento y el desarrollo empresarial y cuenta con el aval del ministerio de educación.	• Los estudiantes tienen que buscar el servicio • Su forma de promocionarse no es del todo buena y cuentan con un solo programa para Bogotá.
Instituto - colegio Triángulo	• Cuenta con sedes para dictar sus clases y 30 años de experiencia • Sus precios asequibles para los estudiantes • Su mercado directo no son colegios, sino los mismos estudiantes quienes pueden preferir entrar en la institución que buscar otro tipo de servicio	•

iv. TENDENCIA INTERNACIONAL DE ORGANIZACIONES QUE FOMENTAN EL EMPRENDIMIENTO EN EL SECTOR DE LA EDUCACIÓN

Actualmente, el tema del emprendimiento es un concepto relevante en la mayoría de escuelas de administración en el mundo, no solo por ser el catalizador de cambios estructurales sobre las economías globales dado el alto valor en innovación que genera, sino también, debido a su importancia para el desarrollo económico y social sostenible de los países. Estos temas del emprendimiento se vienen trabajando hace más de una década y como referentes en el mundo tenemos a Israel, España, Alemania, -países de la Unión Europea que se han visto más comprometidos con el desarrollo del emprendimiento- y Estados Unidos, países que vienen trabajando en el emprendimiento y que han adoptado políticas respecto al tema.

Respecto al emprendimiento en la escuela, existen diferentes centros de emprendimiento que lo impulsan como una estrategia para desarrollar economías competitivas con un crecimiento sostenible. También existen diversos programas y concursos que representan iniciativas que promueven el desarrollo de una cultura basada en el emprendimiento y la creación de empresas. Sin embargo, estas iniciativas en su mayoría apuntan al fomento del emprendimiento en las universidades, en las instituciones de ETDH, y pero son muy pocas las iniciativas que buscan desarrollar emprendimiento en las primeras etapas de la educación formal.

Sin embargo, se puede encontrar un referente para **CREO**. Se trata de una empresa española. Una asociación sin ánimo de lucro que opera en Barcelona llamada “Fundació escola emprenedors” cuyos objetivos empresariales se relacionan en gran manera a los de **CREO**. La fundación cuenta con varios servicios enfocados en el emprendimiento y los dirige también a estudiantes de diferentes instituciones entre los que están colegios, universidades. Para el año 2009, los datos de participación eran de 650 alumnos cursando el “Programa Emprendedores”, 12 escuelas adoptando el programa en su área curricular, 2 Universidades participando del programa, 1.500 personas asistentes a conferencias sobre emprendedores, 130

proyectos de empresa realizados por los alumnos y más de 2.150 potenciales Emprendedores¹⁸. Hoy en día sus programas sobre emprendimiento los han dirigido a 40 instituciones educativas en España, lo que puede ser un gran síntoma que el modelo de negocio, no sólo es posible, sino que ya es una realidad, por lo que es viable. Para más información sobre lo que es esta compañía, se puede acceder a su página web: www.escolaemprenedors.org.

¹⁸ Estos datos se encuentran disponibles en el link:
<http://www.tupatrocinio.com/patrocinio.cfm/proyecto/56764100083069514965536565694549.html#descripcion>

3. LA PROPUESTA DE VALOR: DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO

α. PROPUESTA DE VALOR

La organización dirige sus esfuerzos en orientar y capacitar jóvenes estudiantes que se encuentran en los colegios de Bogotá, para formar en ellos agentes de cambio que contribuyan al desarrollo económico, social y cultural de la ciudad, a través de la promoción de *la cultura del emprendimiento* y el desarrollo empresarial. Como una institución de educación no formal ofrecemos dentro de nuestro portafolio de productos una amplia gama de programas, talleres, cursos, conferencias, etc., que le permite al estudiante desarrollar y fortalecer sus habilidades como individuo, agente social y como emprendedor y potencial empresario, no obstante la educación no formal, también es llamada educación para la vida.

Asimismo, la empresa también trabaja desde la óptica de la cultura del conocimiento, por ser una organización que pretende promocionar el emprendimiento y el desarrollo empresarial, pero que también se basa en el desarrollo de una plataforma donde el conocimiento se construye desde el mismo valor que agregan todos los grupos de interés que intervienen en la compañía.

El **valor** que **CREo** genera se evidencia en la manera como está estructurada la organización. La empresa está cimentada sobre la base de su propia filosofía de vida. Debido a que esta empresa vende lo que su filosofía predica, proponiendo una nueva manera de ver, vivir y desarrollar el emprendimiento, y dado a que esta organización se dirige a un segmento objetivo específico poco explorado y explotado por otras instituciones que dirigen sus esfuerzos más en otro tipo de población, es en estos últimos puntos donde **CREo** tiene lo que ninguna otra empresa ofrece.

A la vez, este **valor** que **CREo** genera lo dirige a instituciones educativas que prestan el servicio de educación formal en los niveles de educación básica secundaria y media vocacional, pretendiendo satisfacer varias necesidades que actualmente han surgido en el sector, con respecto a las exigencias del estado relacionadas a la promoción del emprendimiento entre los estudiantes de

instituciones de educación formal, proponiéndoles una solución, una nueva manera de alinearse tanto a los planes que el gobierno nacional tiene en cuanto a sus políticas sociales, económicas y culturales, sino también a la necesidad que estas tienen de educar con el propósito de que los estudiantes no solo aprendan, sino que emprendan a través de lo que se les enseña en las clases.

El propósito del proyecto que esta organización pretende articular los frentes de la educación formal y el desarrollo del emprendimiento y el desarrollo empresarial en Colombia. Existe una necesidad de formar individuos, emprendedores, aptos para desenvolverse en la realidad social y laboral en el país con las competencias necesarias para aportar su capital humano al desarrollo de una sociedad competente, de una economía más competitiva, a partir de la formación de trabajo, en otras palabras, la creación de nuevas empresas. Esta necesidad es una necesidad de la nación. Esta organización pretende ser parte de las estrategias y políticas para suplir esta necesidad.

A nivel educativo, el gobierno mismo, dada su necesidad de formar individuos competentes y una sociedad que promueve el emprendimiento como de hacer crecer la economía nacional, decreta, en el artículo 13 de la ley 1014 de 2006, la enseñanza obligatoria sobre el emprendimiento en cada uno de los distintos niveles de educación formal. Debido a que es obligatorio, las instituciones educativas formales como los colegios deben estar dictando charlas sobre el emprendimiento a sus estudiantes. Como empresa estamos capacitados para cubrir la necesidad de los colegios de asumir el rol de formador frente a la nueva responsabilidad que tienen de formar emprendedores.

Como agente social, la empresa desarrollará programas interesantes enfocados en potenciar y desarrollar las capacidades y habilidades propias de cada estudiante, articulando la enseñanza que el colegio está impartiendo al estudiante y el conocimiento que como compañía **CREO** tiene, dando lugar a una formación integral, haciendo funcional en los estudiantes todo el conocimiento que adquieren, permitiendo que ellos al estar comprometidos con su estudio, incrementen su nivel académico, beneficiándose no solo ellos, sino beneficiando la institución educativa. Además, al articular la formación de los estudiantes, se dará lugar a nuevas e

innovadoras iniciativas empresariales desarrolladas por los mismos estudiantes y fortalecidas con sus propios sueños y compromiso. Esta forma fomentar el emprendimiento genera un compromiso y responsabilidad social por parte de ellos, frente a su idea y a quienes en su entorno se verán afectados por ella.

A nivel social, económico y cultural, sabemos que lo que potencia una economía y la ayuda a crecer, es el desarrollo de una fuerza laboral más competitiva e innovadora que desarrolle procesos tecnológicos cada vez más eficientes y así como productos y servicios únicos creando nuevos mercados. Consecuentemente, este desarrollo de la fuerza laboral, implica la generación de nuevos y mejores empleos para los individuos que conforman una sociedad, lo que mejorará la calidad de vida de todos los que la conforman. Uno de nuestros retos como organización es precisamente desarrollar esta cadena de eventos a partir de la escuela. Bajo el desarrollo de la visión empresarial, estos eventos económicos se empezarán a convertir en una realidad más tangible para la sociedad bogotana y a futuro, la sociedad colombiana.

Al ser una organización que maneja sus procesos desde la cultura del conocimiento, **CREO** se convertirá en una plataforma que permanentemente tendrá que renovarse y reinventar la forma de hacer las cosas. Esto hace que en la empresa haya un compromiso permanente por encontrar nuevas formas de hacer e impulsar el emprendimiento en la escuela. Este compromiso de vivir actualizados asegurará la calidad, la innovación, la creatividad dentro de la empresa, asumiendo una vez más el reto de satisfacer estos estándares de calidad que el gobierno exige para la consecución de este tipo de entidades, agregando más valor a las iniciativas gubernamentales y a las instituciones que hagan parte de este proyecto.

Finalmente, como organización encaminamos la oferta de los productos y servicios que actualmente la educación no formal está ofreciendo, basados en los estándares de calidad que el gobierno nacional está requiriendo, para la consecución de las estrategias y políticas gubernamentales que permitirán que en las nuevas generaciones de egresados de educación secundaria y media vocacional, tengan el carácter de una fuerza laboral más competente para afrontar la exigencias del mundo actual.

b. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

Los productos y servicios que ofrece **CREo** están dirigidos a jóvenes, adolescentes, estudiantes de colegio de educación básica secundaria. Estas cátedras, talleres, programas, charlas y demás recursos que la organización ofrece estarán hechos basados en la *“Política de Articulación de la Educación con el Mundo Productivo: Formación de Competencias Laborales”*, política que apoya el programa del MEN “Colombia aprende” Revolución educativa, el cual pretende:

- *“Cualificar el desempeño social, académico y laboral de los egresados de las instituciones de educación básica y media.*
- *Aportar a la formación de niños, niñas y jóvenes, ya sea en una perspectiva de futuro laboral o de emprendimiento para la generación de ingresos por cuenta propia o también para la continuidad de su proceso de formación”.*¹⁹

A continuación se exponen las especificaciones técnicas de nuestro portafolio de servicios:

1. CONFERENCIAS Y CÁTEDRAS DE EMPRENDIMIENTO

Estas cátedras tienen como objetivo contextualizar al estudiante teóricamente en el tema del emprendimiento. Son charlas que se dictan, dependiendo de la institución educativa donde se imparta la charla, desde una hora académica (45 minutos) a dos horas. Estas charlas son de carácter esporádico en el colegio y su objetivo es introducir tanto a estudiantes y docentes dentro del mundo del emprendimiento. Estas cátedras están basadas en temáticas como el ser emprendedor, emprendimiento temprano, desarrollo de empresa, dirección estratégica, comunicación organizacional, thinking design, entre otros. Son cátedras para un aforo de 50 personas.

¹⁹ Programa de FORMACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES del MEN.

2. SEMINARIOS Y TALLERES

Estos son espacios de orientación personal y profesional para el estudiante, encaminados en desarrollar sus habilidades y talentos, identificar sus rasgos personales, emprendedores; desarrollar y fortalecer sus capacidades y orientarlas al desarrollo de nuevas ideas de negocio. Tienen una duración de 7 sesiones de dos horas académicas por sesión. Se dictan por cada taller o seminario un total de 14 horas académicas. Estos espacios son diseñados para un grupo de 30 personas.

3. TRAINEE *EN PRENDER*

Es un programa de entrenamiento en emprendimiento en la que se busca entrenar y capacitar a los jóvenes estudiantes como emprendedores y agentes de cambio social y cultural, a partir del fomento de la cultura del emprendimiento y desarrollo de nuevas empresas e ideas de negocio. Este trainee se compone por varios talleres y programas diseñados como espacios para fortalecer y desarrollar las capacidades y habilidades personales y las habilidades necesarias para que el estudiante esté en capacidad de desarrollar su propio proyecto empresarial, forjando en ellos, las habilidades necesarias para desarrollar sus ideas, construir su negocio paso a paso, comenzar su empresa y asegurar su sostenibilidad en el entorno empresarial.

El trainee ofrece un acompañamiento total al estudiante, desde su orientación inicial en el mundo del emprendimiento, hasta la formalización de su idea de negocio, articulando los tres niveles del emprendimiento²⁰. Cada programa teórico – práctico que tiene una duración de 72 horas, su duración es de tres meses, son programas cuyo objetivo es dictarlos como opción dentro del plan académico de la institución. Este programa se diseña con capacidad para atender 25 personas de comienzo a fin.

²⁰ “El emprendimiento es, pues, una actitud de las personas, una cultura, una capacidad central de las empresas y una característica de entorno competitivo en la ciudades y los países. Estos tres niveles tienen que funcionar en forma sincronizada –como un engranaje-, dado que cada uno de ellos se alimenta de la acción de los otros.” GEM 2010 Pág. 19. –comentario añadido- “

4. PLAN DE MERCADEO. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE NEGOCIO, TAMAÑO Y PROYECCIÓN DE VENTAS.

α. DESCRIPCIÓN DEL SEGMENTO OBJETIVO Y CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN.

CREO operará en el mercado de la educación formal, específicamente los colegios oficiales y no oficiales que prestan el servicio de educación básica secundaria y media vocacional de la ciudad de Bogotá. Los clientes de la organización quienes se vinculan contractualmente con la empresa son los colegios oficiales y no oficiales que ofrecen los niveles de educación básica secundaria y media vocacional, ubicados en la localidad de Usaquén de la ciudad de Bogotá – inicialmente y por el primer año de operación-. Los consumidores finales de los servicios son los estudiantes de los colegios oficiales y no oficiales de educación básica secundaria y media vocacional quienes se ubican en el rango de edad de 12 a 17 años, tiempo en el cual se encuentran cursando entre el grado sexto a undécimo.

Inicialmente, la empresa ofrecerá sus productos / servicios a los colegios de la localidad Usaquén de la ciudad de Bogotá. Esta localidad será el punto de partida para empezar a extender el portafolio de productos de la empresa a toda la ciudad. Dado que en esta localidad existen 130 colegios, 20 de ellos oficiales y 110 privados, se deduce que la mayor oferta educativa se encuentra en los colegios privados quienes concentran el 62,7% de la población matriculada de la localidad. Así mismo, la localidad tiene el índice de condiciones de vida más alto de la ciudad (93,8%) superior al de Bogotá (89,4%)²¹, por lo que se puede inferir que la mayoría de estos colegios privados son colegios con ingresos medio-altos que tienen el capital suficiente para realizar inversiones que contribuyan al mejoramiento de su institución y que pueden en cierta manera estar interesados en apoyar el emprendimiento entre sus estudiantes como una inversión más no como un gasto.

²¹ Perfil Económico y Empresarial Localidad Usaquén CCB, 2006

i. CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN

1. COLEGIOS OFICIALES

Existen 694 colegios oficiales en Bogotá. En ellos estudian aproximadamente el 63% de la población en edad de estudiar (1.611.374 estudiantes), o sea, unos 1.015.166 estudiantes. Este grupo tiene apoyo del gobierno distrital, por lo que este segmento de clientes es bastante atractivo, sobre todo porque actualmente las políticas nacionales en materia de emprendimiento, están impulsando iniciativas que promuevan el emprendimiento. (Ley 1014 de 2006).

La inversión que el gobierno distrital dispuso en materia de educación para el año 2012 por concepto de inversión para la “Operación de colegios oficiales del Distrito Capital” \$185.095.000.000 millones de pesos. Dado que este presupuesto es para todos los colegios oficiales, tomando en cuenta que hay 694 colegios oficiales²², el presupuesto para cada colegio es de \$266.707.493 millones de pesos. Inicialmente se operará en la localidad de Usaquén, por lo que el presupuesto para esta localidad es de \$5.334.149.856 millones de pesos, equivalente a los 20 colegios oficiales de la localidad. El distrito presupuestó por concepto de “Jóvenes con mejor educación media y mayores oportunidades en educación superior” \$28.333.000.000 millones de pesos, de este valor a la localidad de Usaquén le corresponde el 3% que equivale a \$816.512.968 millones de pesos. En total el presupuesto para educación en la localidad de Usaquén es de \$6.150.662.824 millones de pesos, lo cual es una oportunidad que la compañía piensa tomar para desarrollar su mercado en los colegios oficiales.

2. COLEGIOS PRIVADOS

En la localidad de Usaquén hay 110 colegios que prestan el servicio de educación básica secundaria y media vocacional. Hay 18.636 estudiantes en básica secundaria y 9891 estudiantes en media vocacional²³. El promedio en la tarifa mensual de la matrícula en una institución educativa privada con libertad regulada²⁴ es de \$427.175 para los grados entre sexto a noveno (básica secundaria) y

²² Ver apartado de “Definición del tamaño y participación en el sector de la educación formal (Instituciones de Ed. Básica secundaria y Media Vocacional) y participación en el mercado de CREo”

²³ Secretaría de Educación Distrital, 2011

²⁴ Ver el listado “Normatividad sobre incrementos en tarifas 1981 – 2010” en el link:

<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-219212.html> de la página web del Ministerio de Educación Nacional.

\$409.676 para los grados décimo y once (media vocacional). En total en el nivel de básica secundaria en la localidad se perciben ingresos por valor \$7.960.833.008 millones de pesos y en media vocacional por valor \$3.705.947.827 millones de pesos. En total, el segmento de colegios privados en la localidad de Usaquén percibe ingresos mensuales por valor de \$11.666.780.835 millones de pesos en los niveles de educación básica secundaria y media vocacional. Este valor también representa una gran oportunidad para incursionar en este mercado.

b. MARKETING MIX.

i. ESTRATEGIA DE PRODUCTO O SERVICIO

CREo ofrece tres tipos de servicios: Cátedras - Seminarios y talleres - Trainee. Estos tres servicios le apuestan a ser productos que impulsan el emprendimiento, pero determinados a ser más que un servicio de capacitación o desarrollo de algún tipo de conocimiento.

El “core” de la empresa: su conocimiento. Como se estableció en la propuesta de valor, la empresa le apuesta a desarrollar una cultura de conocimiento lo que llevará a la empresa a expandirse a través de los mismos usuarios de la empresa. La empresa no pretende ser una institución que presta un servicio en determinado momento y se va. *Como institución de educación, lo que se quiere lograr es hacer una inclusión entre el estudiante y la empresa, donde la misma empresa se construye, porque tanto sus estudiantes como los grupos de interés que se relacionan con ella, la construyen.* Esta es la estrategia, una estrategia inclusiva, donde todos sus grupos de interés están interrelacionados y desarrollan el futuro de la organización. Es así que los productos de la empresa están orientados a lograr esa inclusión entre los estudiantes, las instituciones y la misma empresa. El diseño de los productos se basa en el desarrollo de las habilidades y competencias por procesos. Cada producto ofrecido y vendido, será supervisado por un mismo “PROFE” y/o Asesor Pilar, pero desarrollado en su totalidad por cada estudiante²⁵, quien se verá inmerso en su propio proceso de crecimiento y aprendizaje.

²⁵ Observar “Descripción del equipo técnico de la empresa”

Aunque inicialmente la empresa ofrecerá sus productos cátedra y seminarios como una manera de entrar al cliente y al consumidor final, la idea es que los productos de CREo se institucionalicen dentro del “Proyecto educativo institucional - PEI” de cada colegio. Para evitar el fraude o incumplimiento por parte de alguna de las partes, se contará con *cláusulas de incumplimiento, de privacidad y de derechos reservados* dentro de los contratos de los programas ofrecidos a los colegios.

ii. ESTRATEGIA DE PRECIO

CREo ofrece tres productos básicos:

- Cátedras de emprendimiento
- Seminarios y talleres
- Trainee en Prender

Para cada uno de ellos, se presenta una tabla con los respectivos precios que se manejarán por el tipo de producto. El precio fue determinado teniendo en cuenta las variables: precio de venta de la competencia, el costo de la empresa adicionando el margen de contribución esperado y el precio que los clientes creen que estarían dispuestos a pagar.

Producto	P. V. COMP.	% de Inc.	COSTO (1 - M/C)	% de Inc.	Perc. Cliente	% de Inc.	P. V. Ajustado
CÁTEDRA - 1 HR	\$ 180.000	35%	\$ 231.667	40%	\$ 200.000	25%	\$ 205.700
CÁTEDRA - 2 HR	\$ 260.000	35%	\$ 351.667	40%	\$ 350.000	25%	\$ 319.200
SEMINARIO – MAT PROPIO	\$ 1.800.000	20%	\$ 1.788.667	40%	\$ 2.000.000	40%	\$ 1.875.500
SEMINARIO – MAT COLEGIO	\$ 2.000.000	20%	\$ 1.957.000	40%	\$ 2.200.000	40%	\$ 2.062.800
TRAINEE	\$ 6.500.000	20%	\$ 5.947.222	40%	\$ 6.000.000	40%	\$ 6.078.900

En el cuadro anterior se puede ver como se establecieron los precios de venta de los diferentes productos. Se puede ver que el precio de las “cátedras” se estableció principalmente de acuerdo a la variable “**competencia**”, debido a que este es el producto más usual entre la competencia en cuanto a productos que se relacionan con el emprendimiento. Se puede ver que la variable **costo** tiene alta repercusión en todos los productos y por último se aprecia que la **percepción** tiene un valor sobresaliente en 3 productos, los seminarios y el trainee, asignando un 40% de

peso en su valor final. Al hacer el ajuste de cada una de las variables basado en sus porcentajes de incidencia o el peso de cada variable sobre el precio final, se obtuvo el precio final de cada producto.

Las condiciones comerciales a las que la empresa está dispuesta a negociar el pago por sus servicios se exponen en la siguiente tabla:

PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	% DE DÍAS DE COBRO		
		CONTADO	30 DÍAS	60 DÍAS
CÁTEDRA - 1 HR	\$ 205.700	100%	0%	0%
CÁTEDRA - 2 HR	\$ 319.200	100%	0%	0%
SEMINARIO – MAT PROPIO	\$ 1.875.500	80%	20%	0%
SEMINARIO – MAT COLEGIO	\$ 2.062.800	80%	20%	0%
TRAINEE	\$ 6.078.900	70%	20%	10%

Estas condiciones comerciales están estructuradas en esta manera porque como empresa **CREo** es consciente que hay que negociar con los clientes, no todos podrán hacer los pagos de contado o de manera inmediata, pero también se cree que los precios que se están dando son asequibles. Para hacer una comparación con la competencia, el análisis de la competencia arrojó como resultado que por un taller de 3 horas se cobra en promedio \$1'800.000, lo que representa que cada hora equivale a \$600.000 pesos. **CREo** como institución de educación cobra \$ 1'875.500 por un taller que tiene 14 horas. En total se está cobrando \$133.964 pesos por hora. Dadas estas circunstancias, se cree que esta es la manera más conveniente de formalizar los negocios según los productos de la empresa y su aceptación y demanda dentro del mercado al que la empresa se dirige.

iii. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La estrategia de distribución de la empresa está inicialmente orientada en un canal de distribución *Bussiness to Bussiness* (B2B). Como empresa se desea establecer un contacto directo con la institución de educación formal con el fin de establecer un sistema de comunicación claro y detallado sobre lo que **CREo** pretende hacer y cómo es que la empresa es una gran oportunidad para que la institución crezca desde adentro, en la formación de sus estudiantes como emprendedores y potenciales empresarios.

A través de una fuerza de ventas, se pretende llevar las ofertas a los colegios. La fuerza de ventas tendrá un porcentaje de comisión del 2% sobre el valor de la venta en los productos de las cátedras y seminarios y sobre el trainee tendrán el 3%. Otra de las estrategias es buscar alianzas estratégicas y desarrollar una red de contactos amplia en el primer semestre de operación que permita difundir la marca de la empresa rápidamente en instituciones del sector de la educación y las empresas que apoyan el emprendimiento en la ciudad.

iv. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD

La comunicación de la empresa va dirigida a los colegios que prestan el servicio de educación básica secundaria y media vocacional, inicialmente en la localidad de Usaquén, sin embargo, la idea es correr la voz a diferentes sectores de la ciudad – no vale la pena descartar ningún colegio-

Se quiere comunicar que la empresa es, no solo la solución, sino la oportunidad de agregar valor a la sociedad desde su institución a través de un modelo institucional que promueve el emprendimiento entre sus estudiantes y que le agrega valor a la educación que ofrecen, beneficiándolos en términos académicos, económicos, a nivel de institución como agente de cambio. Se quiere vender la idea que al apoyar a la empresa, están ganando ellos, sus estudiantes, la empresa, la sociedad, el país.

La mezcla de comunicación va desde su página web, difusión por redes sociales, blogs, material P.O.P a través de una estrategia “PUSH”. Se quiere proyectar la imagen de la empresa desde el comienzo como lo que es, una empresa que está comprometida con el cambio social de su país, con los mejores servicios que cualquier colegio puede tomar, garantizando la calidad y el compromiso de parte de la empresa. **CREo** pretende entrar pisando fuerte este mercado y darse a conocer rápidamente entre las instituciones educativas formales. Una vez introducidos en el mercado, lo que permitirá una mayor penetración dentro del mercado será el “voz a voz” entre colegios, así como entre estudiantes. No sólo se espera impactar la institución para que promocionen los servicios a otras instituciones, sino que se espera que los mismos estudiantes al verse interesados por la oferta de servicios,

sean los que hagan conocer entre sus compañeros el programa, para que otras instituciones puedan oír de él.

También mediante de una estrategia “PUSH”, se pretende mostrar en primer lugar las cátedras de emprendimiento como producto entrada a la institución. Una vez se han realizado las cátedras, se pretende dictar un mini-taller sobre el trainee de emprendimiento sin costo a los estudiantes, para que la institución educativa evalúe si los servicios prestados son de su interés. Esta estrategia se aplicará al 13% de los colegios con los que ya se haya dictado algún tipo de cátedra y su escogencia se hará selectivamente, de acuerdo al potencial que el colegio tenga de querer continuar con la adquisición de algún producto distinto. Sin embargo, esta estrategia está orientada a impulsar el TRAINEE. La estrategia estará vigente el primer semestre de operación y se ofrecerán en total 9 mini-talleres gratis a los potenciales compradores. A continuación se puede ver una tabla con el presupuesto para la estrategia de enganche.

Costos de estrategia de enganche	
Costo 1 HR PROFE	\$ 60.000
Costo Material 1HR MAT PROPIO (Cant. 30)	\$ 10.000
TOTAL	\$ 70.000
Productos ofrecidos por tipo de servicio prestado	
Servicio prestado	Cant. Ofrec.
Cátedra 1 HR (13% del N. Vtas. Sem 1)	6
Cátedra 2 HR (13% del N. Vtas. Sem 1)	4
TOTAL	9
Presupuesto gasto “Estrategia Enganche”	\$ 644.000
Presupuesto promedio mensual	\$ 107.350

Se espera que una vez estén en funcionamiento los trainee’s, la información se difunda entre colegios, obviamente garantizando un servicio de calidad que promueva por si solos a los productos.

También se pretende participar en diferentes ferias de emprendimiento para mostrar la empresa y hacer contactos. Sobre esto se pueden encontrar más información sobre estrategias de la empresa en la página 38 y 39 del documento.

A continuación se puede observar una tabla con el presupuesto que se piensa usar para la comunicación de la empresa dentro del mercado.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	PRESUPUESTO ANUAL
Material POP	\$ 1.200.000
Participación en ferias de emprendimiento	\$ 3.000.000
Material publicitario institucional	\$ 600.000

c. DEFINICIÓN DEL TAMAÑO Y PARTICIPACIÓN EN EL SECTOR DE LA EDUCACIÓN FORMAL (INSTITUCIONES DE ED. BÁSICA SECUNDARIA Y MEDIA VOCACIONAL) Y PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE CREo

CREo pretende entrar al sector de la educación formal, específicamente las instituciones de educación formal que prestan el servicio de educación básica secundaria y media vocacional quienes tienen la necesidad y obligación de fomentar el emprendimiento a sus estudiantes (Ley 1014/2006).

Para construir este apartado se define paralelamente el tamaño del sector en el que la institución va a incursionar y el tamaño de mercado objetivo. Para definir el tamaño del sector de la educación formal se consideró el total de clientes de CREo en la ciudad de Bogotá que son las instituciones de educación formal que prestan el servicio de educación en los niveles de básica secundaria y media vocacional. Posteriormente, para determinar el tamaño potencial de mercado, se consideró que la opción más precisa se basa en hacer uso de los datos sobre la **oferta educativa** que hay en Bogotá en los niveles de educación básica secundaria y media vocacional. La **oferta educativa**²⁶ se expresa en la cantidad de matrículas ofertadas y vendidas, en el rango de estudiantes que se encuentran cursando desde grado sexto a grado undécimo.

²⁶ Bajo el concepto de Marketing Educativo “el mercado meta de toda institución educativa es el total de estudiantes que tienen la necesidad y la posibilidad de estudiar en ella por voluntad propia y que son por tanto la *matrícula potencial*”. Tomado de “CLAVES DEL MARKETING EDUCATIVO” la empresa INDEMER

A pesar que nuestros clientes directos son los colegios, se concluye que es mejor determinar el tamaño del mercado basados en la cantidad de estudiantes matriculados, debido a que al hacer un comparativo con la competencia, se puede ver que para los productos más significativos como los programas y seminarios, los costos y los precios por la prestación de sus servicios los dictaminan estableciendo un promedio del costo unitario o por persona y por hora. No obstante, se cuantifica el promedio de colegios que la empresa debe abarcar como clientes para lograr operar efectivamente.

El tamaño de este sector está comprendido por el número de instituciones de educación formal tanto oficiales como privadas²⁷. En Bogotá existen 694 instituciones educativas oficiales comprendidas en 358 colegios distritales, 25 en concesión y 291 en convenio con el SED²⁸ en las cuales estudian un total de 520.513 estudiantes de educación básica secundaria y media vocacional.

En cuanto a los colegios no oficiales o privados, en Bogotá se determinó que existen 1672 instituciones comprendidas en 515 instituciones infantiles y de preescolar, 15 instituciones de educación media y técnica y 1142 instituciones educativas que prestan el servicio de educación básica primaria, secundaria y media vocacional. En cuanto a la cantidad de estudiantes que se encuentran cursando desde grado sexto a grado undécimo (niveles educación básica secundaria y media vocacional), según el SED, fue de 256.690 estudiantes en Bogotá.

En total el mercado objetivo por número de instituciones sería de 1836 colegios aproximadamente. Asimismo, al hacer la sumatoria de estudiantes que se encuentran cursando desde grado sexto a grado undécimo tanto en instituciones oficiales como privadas se obtuvo que el tamaño de mercado total de la ciudad de Bogotá corresponde a 777.203 estudiantes o el 47,8% de la población en edad de estudiar; lo que significa que en promedio la mitad de la población estudiantil de

²⁷ Ver en el glosario "Sector Oficial" y "Sector Privado". Pág.

²⁸ "Bogotá. Caracterización del sector educativo. Año 2011" (2011). Pág. 10

educación básica y media de Bogotá sería la consumidora final de los productos y servicios de CREo.²⁹

Basado en el análisis de los precios de la competencia, se determinó el tamaño de mercado en pesos. Se tomó en consideración el valor promedio de los servicios profesionales prestados por un capacitador o institución que dicta un tipo de charla o asesoría en temas de desarrollo empresarial y formación personal y profesional. En promedio cobra \$1'300.000 por un servicio tipo programa o seminario con una duración de 4 horas. Está cobrando \$325.000 por una hora de sus servicios para un aforo de 25 personas promedio. Por persona se está cobrando un promedio de \$13.000. Basado en el cobro promedio hora - persona, multiplicado por el número total de la oferta educativa o el total de estudiantes matriculados en los niveles de “Básica secundaria y Media vocacional” en Bogotá, el tamaño potencial de mercado sería de \$10.103.639.000 millones de pesos.

d. PROYECCIÓN DE VENTAS CREo

Para empezar a operar, la empresa pretende entrar en el mercado de la localidad de Usaquén que equivale al 5.81% de la población total de estudiantes de educación básica y secundaria en el mercado de colegios que prestan el servicio de educación formal en la ciudad de Bogotá.

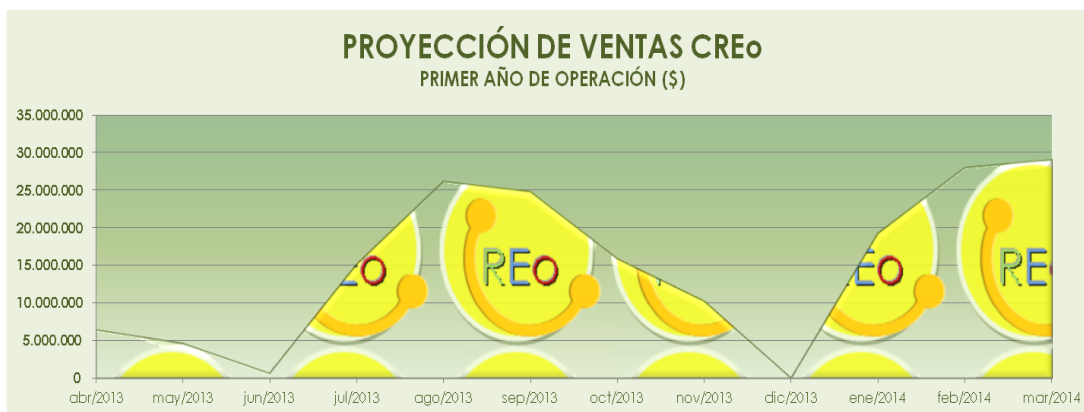
En cuanto a los colegios oficiales, en la localidad de Usaquén existen 20 colegios oficiales que ofrecen educación a 16.662 estudiantes de educación básica secundaria y media vocacional. Respecto a las instituciones privadas son 28.527 estudiantes quienes se encuentran estudiando en el mismo nivel educativo en los 110 colegios privados que prestan este tipo de educación en la localidad. En total son 45.149 estudiantes de educación básica secundaria y media vocacional los que se encuentran estudiando en la localidad de Usaquén, equivalente a tener en esta sola localidad, un mercado potencial de \$587.021.425,90 millones de pesos (5,8% del valor total del mercado en Bogotá).

²⁹ “Bogotá. Caracterización del sector educativo. Año 2011” (2011). Pág. 6

En ese primer año se espera penetrar un 30% del mercado de la localidad de Usaquén; considerando que en esta sola localidad en total hay 130 instituciones de educación formal que prestan el servicio de educación básica secundaria y media vocacional (20 oficiales y 110 no oficiales), se estima que para el primer año de operaciones se espera haber llevado a unos 13500 estudiantes con los programas, talleres y servicios de la compañía, con ventas en mínimo 40 colegios (7 colegios oficiales y 33 colegios privados) con un promedio de 350 estudiantes por colegio, Se está hablando de una cifra de \$171.921.700 millones de pesos en ventas para ese primer año de operación (desde abril 2013 – abril 2014).

A continuación se muestra una tabla y la gráfica correspondiente a la proyección de ventas de ese primer año, gracias a la herramienta de evaluación financiera que facilita el programa de Bogotá Emprende de la Cámara de Comercio de Bogotá.

PROYECCIÓN DE VENTAS CREo (PRIMER AÑO DE OPERACIÓN)		
PERIODO	\$	%
Abr / 2013	6.375.500	3,56%
May / 2013	4.592.200	2,56%
Jun / 2013	617.100	0,34%
Jul / 2013	15.039.200	8,39%
Ago / 2013	26.014.000	14,52%
Sep / 2013	24.645.000	13,76%
Oct / 2013	15.787.100	8,81%
Nov / 2013	10.181.900	5,68%
Dic / 2013	0	0%
Ene / 2014	19.164.800	10,70%
Feb / 2014	27.849.800	15,55%
Mar / 2014	28.881.200	16,12%



Las ventas fueron proyectadas teniendo en cuenta un incremento de los precios del 3,7%. El crecimiento de estas ventas está proyectado a la vez, basado en el crecimiento del sector servicios que corresponde actualmente al 4%³⁰ y el aumento del mercado laboral en un 4%. Esta proyección de ventas fue hecha reconociendo que el entorno de negocio es una gran oportunidad para entrar a vender, sin embargo, teniendo en cuenta que es un mercado poco explorado y a la vez desconocido. Que la empresa entra en este medio siendo pionera y que se sabe que ante una crisis económica, es probable que esta proyección se afecte y baje el nivel de ventas para el primer año de operación, así como para los siguientes años de operación.

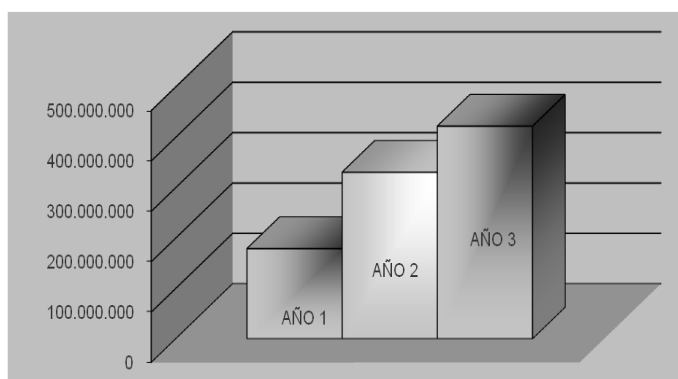
La siguiente tabla muestra las ventas de la operación del primer año, por servicio ofrecido. Se quieren lograr los \$171.921.700 millones de pesos y para lograr esto, las cátedras intervienen con un 20% aproximadamente, los seminarios con la mayor proporción en un 46% y por último el trainee con un 34%, en cuanto a millones de pesos vendidos. Se venden unos 201 productos el primer año y el producto más vendido, son las cátedras de emprendimiento, posteriormente lo siguen los seminarios y talleres y por último, los trainee's.

³⁰ Datos tomados del DANE y del DNP consultar el link:
<http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=92kdldxQGz8%3d&tabid=493>

PRODUCTO	EN PESOS		EN UNIDADES	
	VENTAS AÑO	%	VENTAS AÑO	%
CÁTEDRA 1 HR 50 PERSONAS	19.541.500	10,91%	95	47,26%
CÁTEDRA 2 HR 50 PERSONAS	17.236.800	9,62%	54	26,87%
SEMINARIO MAT PROPIO 30 PERSONAS	50.638.500	28,27%	27	13,43%
SEMINARIO MAT COLEGIO 30 PERSONAS	30.942.000	17,27%	15	7,46%
TRAINEE 25 PERSONAS	60.789.000	33,93%	10	4,98%
TOTAL	\$ 179.147.800	100,00%	201	100,00%

Se puede observar como la empresa crece año a año, así como el promedio de ventas mes a mes, a través de la siguiente tabla.

Periodo	\$	Promedio Mes	Crecimiento anual
Año 1	179.147.800	14.928.983	
Año 2	330.790.720	27.565.893	84,65%
Año 3	422.203.425	35.183.619	27,63%



Para el segundo año la empresa ha crecido un 85% al año anterior, dando como resultado ventas de \$330.790.720 millones de pesos. En el tercer año, se estabiliza el nivel de crecimiento, sin embargo no deja de ser favorable los resultados. Se espera que para este año, haya otros competidores que también estén entrando a competir y que afecten el nivel de ventas.

i. PRIMER AÑO DE VENTAS CREO

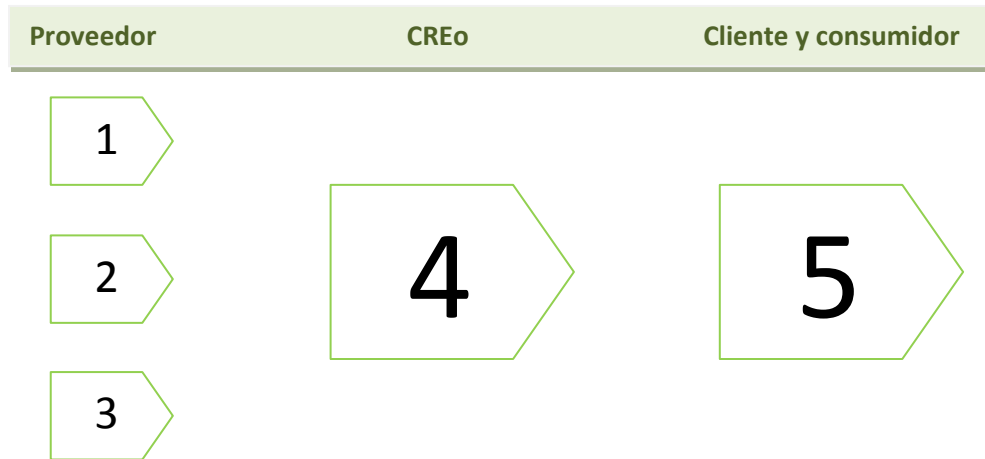
PRIMER AÑO DE OPERACIÓN							
SERVICIO	PAGO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
CÁTEDRA 1 HR 50 PERSONAS	CONTADO	\$ 1.028.500	\$ 1.439.900	\$ 617.100	\$ 2.057.000	\$ 2.057.000	\$ 2.057.000
CÁTEDRA 2 HR 50 PERSONAS	CONTADO	\$ 1.596.000	\$ 1.276.800	\$ -	\$ 1.276.800	\$ 2.234.400	\$ 2.553.600
SEMINARIO MAT PROPIO 30 PERSONAS	CONTADO	\$ 3.000.800	\$ 1.500.400	\$ -	\$ 4.501.200	\$ 6.001.600	\$ 3.000.800
	30 DÍAS		\$ 750.200	\$ 375.100	\$ -	\$ 1.125.300	\$ 1.500.400
SEMINARIO MAT COLEGIO 30 PERSONAS	CONTADO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.650.240	\$ 3.300.480
	30 DÍAS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 412.560
TRAINEE 25 PERSONAS	CONTADO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.255.230	\$ 8.510.460	\$ 8.510.460
	30 DÍAS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.215.780	\$ 2.431.560
	60 DÍAS			\$ -	\$ -	\$ -	\$ 607.890
VENTAS MENSUALES		\$ 5.625.300	\$ 4.967.300	\$ 992.200	\$ 12.090.230	\$ 22.794.780	\$ 24.374.750

PRIMER AÑO DE OPERACIÓN						
MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
\$ 2.057.000	\$ 1.028.500	\$ -	\$ 2.057.000	\$ 2.468.400	\$ 2.674.100	\$ 19.541.500
\$ 1.915.200	\$ 1.276.800	\$ -	\$ 1.276.800	\$ 1.596.000	\$ 2.234.400	\$ 17.236.800
\$ 4.501.200	\$ 3.000.800	\$ -	\$ 4.501.200	\$ 6.001.600	\$ 4.501.200	\$ 40.510.800
\$ 750.200	\$ 1.125.300	\$ 750.200	\$ -	\$ 1.125.300	\$ 1.500.400	\$ 9.002.400
\$ 4.950.720	\$ 3.300.480	\$ -	\$ 3.300.480	\$ 3.300.480	\$ 4.950.720	\$ 24.753.600
\$ 825.120	\$ 1.237.680	\$ 825.120	\$ -	\$ 825.120	\$ 825.120	\$ 4.950.720
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.255.230	\$ 8.510.460	\$ 8.510.460	\$ 42.552.300
\$ 2.431.560	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.215.780	\$ 2.431.560	\$ 9.726.240
\$ 1.215.780	\$ 1.215.780	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 607.890	\$ 3.647.340
\$ 18.646.780	\$ 12.185.340	\$ 1.575.320	\$ 15.390.710	\$ 25.043.140	\$ 28.235.850	\$ 171.921.700

5. PLAN DE OPERACIONES. SISTEMA DE VALOR DE CREO, FLUJO DE PROCESOS, ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS.

α. IDENTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE VALOR DE LA EMPRESA

El siguiente esquema, muestra como se integran cada una de las cadenas de valor que hace parte del sistema de valor de la empresa:



En primer se encuentra el valor que agregan los proveedores. Los proveedores de la compañía son:

- 1 Empresa que crea, diseña y actualiza diariamente la página web de la empresa
- 2 Empresa que se encarga de suministrar los materiales para las cátedras, talleres, seminarios, trainee
- 3 Empresa que se encarga de desarrollar la publicidad y materiales institucionales de CREo.
- 4 Luego se encuentra el valor directo que está ofreciendo la empresa. Este valor está representado en el know-how de la empresa, sus procesos, servicios.
- 5 Es el valor que es transferido a los clientes quienes son los colegios de Bogotá. Los consumidores finales de los servicios son los estudiantes de educación básica secundaria y media vocacional.

b. DIAGRAMAS DE OPERACIÓN POR PRODUCTO DE LA EMPRESA Y CAPACIDAD POR SERVICIO - DESCRIPCIÓN PERSONAL REQUERIDO

A continuación se muestran los tres diagramas de los tres servicios que la empresa ofrece y su operación:

La cátedra de emprendimiento tiene una duración de 1200 min.



Los seminarios y talleres tienen una duración de 2880 min.



El Trainee **EN PRENDER** tiene una duración de 6000 min.



A continuación se muestra el tiempo de elaboración, la capacidad, el personal que se necesita por servicio y los equipos y materiales que se requieren para operar.

SERVICIO	TIEMPO DE ELABORACIÓN (TIEMPO TOTAL EN DÍAS)	CAPACIDAD	PERSONAL REQUERIDO	EQUIPO Y MATERIAL REQUERIDO
CÁTEDRA	0.83	50	2	0.5
SEMINARIO	2	30	4	1
TRAINEE	5	25	6	3

NOTA: Se toma en cuenta un día como 24 horas

El personal requerido por cada servicio se compone de:

Para las cátedras sólo se requiere de: PROFE – Asistente del evento

Para los seminarios y talleres se requiere de: Un Asesor Pilar - 2 “PROFES” – Asistente del evento – Invitado (Si se requiere)

Para el trainee se requieren de: Un Asesor Pilar – 2 PROFES” – 3 Invitados

El equipo del evento se compone de un computador portátil – micrófono inalámbrico – materiales en general – material institucional. Para cátedra (computador y micrófono)

c. INVERSIÓN REQUERIDA EN ACTIVOS FIJOS

La inversión que se piensa inicialmente para CREo, no tiene en cuenta un espacio geográfico definido como un edificio o una oficina, ya que durante los 12 primeros meses de funcionamiento, la empresa operará a través del uso de una oficina virtual que se encuentre dentro de la ciudad. Sin embargo, la inversión fija que se realiza está enfocada básicamente en lo esencial para iniciar el funcionamiento de un negocio de servicios y lo que se cree que se puede utilizar. No obstante, más adelante, con el arriendo de una oficina se piensa invertir en la compra de un equipo de muebles de oficina para adecuar el espacio. A continuación se presenta la tabla con la descripción de la inversión fija.

Concepto	Q	Precio unitario	Clasificar como	Costo total	Proveedor	Fuente de recursos	Adquiridos en:
Equipos conferencia	5	\$ 350.000	EQUIPOS	\$ 1.750.000	Venta por internet	CRÉDITO	INICIO DEL PROYECTO
Equipo portátil	2	\$ 1.700.000	COMPUTAD. ADMÓN.	\$ 3.400.000	iStore	CRÉDITO	INICIO DEL PROYECTO
Impresora	1	\$ 450.000	EQUIPOS	\$ 450.000	Epson	CRÉDITO	INICIO DEL PROYECTO
Video Beam	1	\$ 1.700.000	EQUIPOS	\$ 1.700.000	Epson	CRÉDITO	INICIO DEL PROYECTO
Equipo de oficina	1	\$ 3.500.000	MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.500.000	DEKO Store	CRÉDITO	AÑO 2 SEMESTRE 2
Cap. De Trabajo				\$ 19.000.000			
TOTAL				\$ 29.800.000			

d. ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS

i. GASTOS PRE – OPERATIVOS

GASTOS PRE OPERATIVOS	VALOR
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO MESES IMPRODUCTIVOS	\$ 350.000
INVESTIGACIÓN PROYECTO	\$ 750.000
CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD	\$ 100.000

Estos gastos pre operativos están pensados con base en el tiempo que ha gastado hasta el momento realizar el proyecto, lo que se cree que tomará el tiempo antes de comenzar el año de ventas en abril del 2013 (los primeros cuatro meses del año 2013) y el presupuesto para los trámites necesarios de constitución de la sociedad y legalización de la empresa. Estos gastos operativos de difieren para su pago a un año.

ii. COSTOS VARIABLES UNITARIOS

COSTO VARIABLE UNITARIO							
Ítem	Hr/ svc	Insumos	Unidad medida	Cant	Costo	C. M. O. Unit	Costo var. Unit.
Cátedra	1	Mat. Institucio	Pqt	1	\$ 1.117		\$ 1.117
		PROFE	Hr	1		\$ 70.000	\$ 70.000
		TOTAL					\$ 71.117
Cátedra	2	Mat. Institucio	Pqt	1	\$ 1.117		\$ 1.117
		PROFE	Hr	1		\$ 70.000	\$ 70.000
		TOTAL					\$ 71.117
Seminario	14	Mat. Institucio	Pqt	1	\$ 1.811		\$ 1.811
		PROFE	Hr	1		\$ 60.000	\$ 60.000
		TOTAL					\$ 61.811
Seminario	14	Mat. Coleg.	Pqt	1	\$ 3.500		\$ 3.500
		Mat. Institucio	Pqt	1	\$ 1.117		\$ 1.117
		PROFE	Hr	1		\$ 60.000	\$ 60.000
		TOTAL					\$ 3.500
Trainee	72	Mat. Institucio	Pqt	1	\$ 5.617		\$ 5.617
		PROFE	Hr	1		\$ 60.000	\$ 60.000
		TOTAL					\$ 65.617

iii. COSTOS VARIABLES TOTALES

COSTO VARIABLE TOTAL								
Ítem	Hr/ svc	Insumos / M.O. Variable	Unid Med.	Cant	costo	C. M. O Total	Costo Var. Total	% Cost.
Cátedra	1	Mat. Institucio	Pqt	50	\$ 1.117		\$ 55.833	44%
		PROFE	Hr	1		\$ 70.000	\$ 70.000	56%
		TOTAL					\$ 125.833	100%
Cátedra	2	Mat. Institucio	Pqt	50	\$ 1.117		\$ 55.833	29%
		PROFE	Hr	2		\$ 140.000	\$ 140.000	71%
		TOTAL					\$ 195.833	100%
Seminario	14	Mat. Institucio	Pqt	30	\$ 1.811		\$ 54.333	11%
		PROFE	Hr	7		\$ 420.000	\$ 420.000	89%
		TOTAL					\$ 474.333	100%
Seminario	14	Mat. Coleg.	Pqt	30	\$ 3.500		\$ 105.000	19%
		Mat. Institucio	Pqt	30	\$ 1.117		\$ 33.500	6%
		PROFE	Hr	7		\$ 420.000	\$ 420.000	75%
		TOTAL					\$ 558.500	100%
Trainee	72	Mat. Institucio	Pqt	25	\$ 5.617		\$ 140.417	6%
		PROFE	Hr	36		\$ 2.160.000	\$ 2.160.000	94%
		TOTAL					\$ 2.300.417	100%

Se dispone de esta estructura de costos variables en la que se puede ver cómo están distribuidos y en qué porcentaje están los diferentes insumos y mano de obra que componen cada uno de los costos por servicio de la empresa. Se hace aclaratorio el tiempo por servicio, ya que cómo servicio y por el tipo de servicio, no sólo se está vendiendo un gran producto, sino que realmente viéndolo desde el punto de vista del costo, se está vendiendo tiempo que obviamente, cuesta.

Se puede ver que excepto en un producto, el trainee, los otros servicios tienen una distribución porcentual del costo en la que aproximadamente el 35 al 40% se va en insumos de fabricación de materiales, los cuales fueron llamados “materiales institucionales” y una distribución del 65 al 70% para cubrir los costos de mano de obra. Estos costos tanto variables como de mano de obra variable se piensan pagar de la siguiente forma a los largo de la operación de la empresa.

PRODUCTO	INSUMOS	COSTO	FORMA DE PAGO			
			CONTADO	30 DÍAS	60 DÍAS	90 DÍAS
CÁTEDRA 1 HR	Materiales institucionales (50 personas)	\$ 55.833	100%	0%	0%	0%
	PROFE (1 HRS)	\$ 70.000	0%	100%	0%	0%
		\$ 125.833				
PRODUCTO	INSUMOS	COSTO	FORMA DE PAGO			
			CONTADO	30 DÍAS	60 DÍAS	90 DÍAS
CÁTEDRA 2 HR	Materiales institucionales	\$ 55.833	100%	0%	0%	0%
	PROFE (64% HRS)	\$ 90.000	0%	64%	0%	0%
	PROFE (36% HRS)	\$ 50.000	0%	0%	36%	0%
		\$ 195.833				
PRODUCTO	INSUMOS	COSTO	FORMA DE PAGO			
			CONTADO	30 DÍAS	60 DÍAS	90 DÍAS
SEMINARIO MAT PROPIO	Materiales institucionales (30)	\$ 54.333	100%	0%	0%	0%
	PROFE 2.8 HR (40%) Primer pago	\$ 168.000	0%	40%	0%	0%
	PROFE 4.2 HR (60%) Segundo pago	\$ 252.000	0%	0%	60%	0%
		\$ 474.333				
PRODUCTO	INSUMOS	COSTO	FORMA DE PAGO			
			CONTADO	30 DÍAS	60 DÍAS	90 DÍAS
SEMINARIO MAT COLEG.	Materiales para el colegio (30)	\$ 138.500	100%	0%	0%	0%
	PROFE 2.8 HRS (40%)	\$ 168.000	0%	40%	0%	0%
	PROFE 4.2 HRS (60%)	\$ 252.000	0%	0%	60%	0%
		\$ 558.500				

PRODUCTO	INSUMOS	COSTO	FORMA DE PAGO			
			CONTADO	30 DÍAS	60 DÍAS	90 DÍAS
TRAINEE	Materiales institucionales (paquete 25)	\$ 140.417	100%	0%	0%	0%
	PROFE (30% HRS) 11 hrs	\$ 648.000	0%	30%	0%	0%
	PROFE (35% HRS) 13 hrs	\$ 756.000	0%	0%	35%	0%
	PROFE (35% HRS) 13 hrs	\$ 756.000	0%	0%	0%	35%
		\$ 2.300.417				

Se hace este esquema de pago dadas las circunstancias de que se es una empresa nueva de servicios que tiene en cuenta que generalmente, los pagos por este tipo de servicios tienen ciertas condiciones en el tiempo y también se debe a las condiciones que se establecieron de antemano en la estrategia de precio. Así mismo, se no considera como una opción pagar los insumos más pequeños a plazo, por lo que se hacen las compras de insumos para materiales de contado.

Respecto a los servicios de seminarios y el trainee, se puede observar que no están completamente las horas destinadas para el servicio. Esto se debe a que el 50% del tiempo de estos dos servicios, será dictado por uno de nuestros asesores pilares quienes son lo que llevan el know-how de la empresa. El pago de estos ya está contemplado dentro de la nómina de la empresa.

iv. GASTOS ADMINISTRATIVOS Y COSTOS FIJOS

COSTOS Y GASTOS FIJOS	VALOR
Gastos bancarios	\$ 70.000
Auxilio transporte ventas	\$ 70.000
Arriendo oficina virtual (año 1)	\$ 300.000
Arriendo dominio Pág. WEB	\$ 225.000
Asesoría Contable	\$ 300.000
Oficina arriendo (A partir del año 2)	\$ 850.000

6. PLAN DE DESARROLLO. PLANEACIÓN SEMESTRAL DE LOS PRIMEROS TRES SEMESTRES DE VIDA DE CREO

α. PRIMER SEMESTRE DE OPERACIÓN

AÑO	2013																												Responsable (Cargos)
MES	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN								
Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26			
Actividad																													
1 Constituir la empresa legalmente																											Socio Fundador		
2 Diseñar y construir la página web																											Diseñador WEB		
3 Mandar a desarrollar el material P.O.P																											Agencia de publicidad		
4 Comprar el equipo tecnológico necesario para impartir las cátedras																											Socios		
5 Constituir el equipo de "PROFES"																											Socios		
6 Empezar a difundir la marca y sus productos entre las instituciones de educación formal. Ventas.																											Socios y fuerza de ventas		
7 Arriendo of. Virtual y comienzo de operación.																											Socios		
8 Desarrollo operación primer año																											Equipo PROFES		

Este es el plan de desarrollo que se tiene proyectado para el primer semestre del año 2013, año en el que se pretende iniciar la operación de la empresa. Este semestre es uno de los más importantes no sólo porque es el semestre de entrada, sino porque es un semestre en que debe formalizarse perfectamente los lineamientos en cuanto a la manera como serán ofrecidos los servicios, los materiales institucionales y la imagen corporativa que se pretende vender a los colegios.

b. SEGUNDO SEMESTRE DE OPERACIÓN

AÑO		2013																								Responsable (Cargos)		
MES		JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC						
Semana		2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5			
Actividad		7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	
1 Este mes es uno de los meses menos productivos por que la mayoría de colegios están en vacaciones																												-
2 Empieza el trainee oficialmente con los colegios con los que se ha establecido una relación																												DIRECTOR EJECUTIVO; PROFES
3 Siguen ventas durante el año. El mes nueve o diciembre es el mes menos productivo																												FUERZA VENTAS, PROFES, DIRECTOR EJECUTIVO

c. TERCER SEMESTRE DE OPERACIÓN

AÑO	2014																								Responsable (Cargos)		
MES	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN						
Semana Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		25	26
1 Inicia operaciones de nuevo en el año 2014																											-
2 Empieza el programa trainee con los colegios con los que se ha establecido una relación																											DIRECTOR EJECUTIVO; PROFES
3 Se cumple un año de operación y se abre oficina física.																											-
4 Para mayo de este año se pretende ir por 1ra vez a la feria de emprendedores de la CCB.																											FUERZA VENTAS, PROFES, DIRECTOR EJECUTIVO
5 Siguen ventas durante el primer semestre 2014.																											FUERZA VENTAS, PROFES, DIRECTOR EJECUTIVO

7. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL EQUIPO CREO

α. MANUAL DE FUNCIONES CREO

CARGO	FUNCIONES	PERFIL	TIPO DE CONTRATO
DIRECTOR EJECUTIVO	* Dirige, controla, supervisa que el plan de funcionamiento de la empresa esté llevándose a cabo. * Asegurar el buen funcionamiento de la organización. * Ejercer el rol de representante legal y de imagen ante las instituciones y entidades con las que tiene relación. * Encargado de administrar los programas de emprendimiento y el presupuesto para el material institucional.	Administrador de Empresas o Negocios Internacionales. Con estudios relacionados al emprendimiento, gestión de proyectos. Con experiencia mínima de dos años en el área administrativa.	Contrato a término indefinido con prestaciones sociales
CONTADOR	* Realizar balances, estados financieros, estado de pérdidas y ganancias y toda la actividad contable de la empresa.	Contador graduado con experiencia.	Contrato por prestación de servicios
DIRECTOR DE I&D	* Desarrollo de la investigación y generación de las estrategias para canalizar el conocimiento en la creación de un sistema efectivo, capaz de comunicar a los estudiantes la idea de formar empresa desde la óptica personal para convertirla en organizacional. * Desarrollo junto con el director de asesores pilares de los diferentes programas y talleres de emprendimiento para estudiantes.	Comunicador (a) social con énfasis en organizaciones. Conocimiento en diagnósticos empresariales, gestión estratégica y desarrollo empresarial. Orientación a proyectos sociales y/o gestión en emprendimiento o desarrollo empresarial.	Contrato a término indefinido con prestaciones sociales

DIRECTOR ASESOR PILAR	* Desarrollar junto al director de I&D, la estrategia pedagógica efectiva para desarrollar los programas, talleres de manera efectiva. * Encargado de capacitar a los asesores pilares y al asesor pilar junior. * Rinde cuenta al director de I&D sobre el avance y funcionamiento de los programas.	Psicólogo o sociólogo con orientación al desarrollo de la cultura organizacional y/o manejo de los rasgos culturales de la población colombiana. Preferiblemente de credo cristiano.	Contrato a término indefinido con prestaciones sociales
ASESORES PILARES	* Encargados de liderar los diferentes programas y talleres, junto al trainee en los diferentes colegios. Son los que forman sujetos a la visión que tiene la empresa. * Dirigen sus programas en cada colegio y rinden cuenta al asesor pilar director. * Son los encargados de conectar a los estudiantes a la red de estudiantes emprendedores de la empresa.	Pedagogos que le apuestan al aprendizaje experiencial con enfoque productivo o empresarial. Personas con experiencia y emprendedores desde el punto de vista personal. Preferiblemente de credo cristiano.	Contrato a término indefinido con prestaciones sociales
PROFES	* Son personas encargadas de dictar las diferentes cátedras de emprendimiento en los colegios. * Rinden cuentas al director de asesores pilares sobre el colegio, los estudiantes.	Asesores con experiencia en capacitación, emprendimiento, coaching con orientación en enseñanza vocacional y empresarial.	Contrato por prestación de servicios
VENTAS	* Encargado (a) de mostrar el portafolio de productos a los potenciales clientes (colegios)	Asesor(a) comercial con experiencia en ventas.	Contrato a término indefinido con prestaciones sociales

ASESOR PILAR JUNIOR	* Encargado (a) de llevar un cronograma con los diferentes programas y talleres que tanto asesores pilares como PROFES están realizando. * Liderar un programa o taller para el tercer semestre de práctica. * Encargado de administrar la red de contactos de CREo	Estudiante universitario en periodo de práctica de programas como administración de empresas, administración de negocios internacionales, comunicación social con énfasis organizacional.	Contrato de aprendizaje universitario
---------------------------	---	---	---------------------------------------

b. ORGANIGRAMA CREo



8. ANÁLISIS DE RIESGOS/OPORTUNIDADES CREo. ANÁLISIS DOFA.

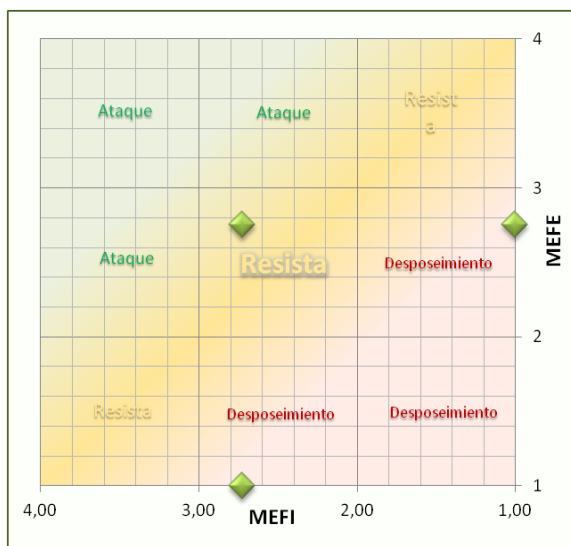
α. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS - MEFI – CREo

Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI - CREo				
		PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
FORTALEZAS	Modelo de negocio (Filosofía, valores, estrategia corporativa)	15%	4	0,58181818
	Servicios que satisfacen los estándares de calidad: integran un acompañamiento total al emprendedor y que apoyan el desarrollo de las habilidades del estudiante y que incrementan la calidad académica de los estudiantes, lo que repercute en la calidad académica de la institución	7%	4	0,29090909
	Costos de operación (bajos)	11%	4	0,43636364
	Know - How	11%	4	0,43636364
	Imagen corporativa	11%	3	0,32727273
	Plan de metas alineadas con la metas del Gobierno en materia de emprendimiento y desarrollo empresarial	9%	3	0,27272727
	Educación por competencias			
DEBILIDADES	Marca empresarial nueva desconocida	9%	1	0,09090909
	Posicionamiento (nulo)	13%	1	0,12727273
	Alianzas empresariales (casi nulas)	5%	1	0,05454545
	Red de contactos (poco consolidada)	7%	1	0,07272727
	Conocimiento jurídico - normativo (Escaso)	2%	2	0,03636364
TOTAL				2,73

b. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - MEFE – CREo

Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE - CREo				
		PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
OPORTUNIDADES	Participación amplia de mercado de colegios; nuevo mercado poco explorado	11%	4	0,43243243
	No existen más empresas de carácter no gubernamental que manejen un modelo de negocio enfocado a promover directamente el emprendimiento en un 100%	9%	4	0,37837838
	Apoyo económico por parte del gobierno a las instituciones que promueven el emprendimiento (Ley 1014 de 2006)	8%	4	0,32432432
	La condición de obligatoriedad en las instituciones de educación formal a dar cátedras sobre emprendimiento. (Ley 1014 de 2006)	8%	4	0,32432432
	Presupuesto distrital para el fomento de una mejor calidad en la educación media	8%	3	0,24324324
	Modelo de negocios internacional exitoso (Fundació escola emprendors)	9%	4	0,37837838
AMENAZAS	Instituciones consolidadas que promueven el emprendimiento a través de sus programas de fomento al emprendimiento como la CCB	12%	1	0,12162162
	Exigencias que el gobierno pide para la instituciones de educación no formal: Normas de Calidad ICONTEC NIC 555	3%	1	0,02702703
	Fundaciones que prestan sus servicios de manera voluntaria y no cobran sus servicios	9%	1	0,09459459
	Entrada de potenciales nuevos competidores a lo largo de los 2 primeros años	12%	2	0,24324324
	Bajos presupuestos sumado al poco interés por parte de los colegios por este tipo de iniciativas que apoyan el emprendimiento	9%	2	0,18918919
TOTAL				2,76

C. CRUCE DE VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS – MATRIZ MIME



MEFI	MEFE
2,73	1
1	2,76
2,73	2,76

Esta gráfica nos indica la relación de los factores internos y externos de la empresa. Se divide en tres estadios según las condiciones en las que se puede encontrar la empresa: Ataque – Resistencia – Desposeimiento. En esta gráfica se muestra la posición de la empresa en el momento de entrada al mercado de la educación formal.

Haciendo el respectivo análisis, la empresa entrará a competir en una posición de resistencia durante los primeros dos años de su operación, debido a que al ser una empresa nueva, debe trabajar duro para posicionarse dentro de su mercado objetivo y posteriormente fortalecerse. Sin embargo, se ve que la empresa tiene claras oportunidades de avanzar a una posición de ataque; claramente se ve que la empresa está en un punto donde por las oportunidades externas en el mercado en el que va a incursionar, sumado a las condiciones competitivas del mercado, puede dirigir su estrategia a desarrollar y diversificar su portafolio en el mercado rápidamente. Esto último es algo que la empresa debe hacer, puesto que a pesar de que el modelo de negocio no es fácilmente replicable, si es claro que por las condiciones de mercado (poco explorado), sumado a las iniciativas del gobierno de apoyo al emprendimiento, puede que en los próximos años, existan más competidores tratando de incursionar en el mercado, quitándole así, participación en el mercado a la empresa.

d. MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA CREO		F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5
		Modelo de negocio (Filosofía, valores, estrategia corporativa)	Servicios que satisfacen los estándares de calidad; integran un acompañamiento total al emprendedor y que apoyan el desarrollo de las habilidades del estudiante y que incrementan la calidad académica de los estudiantes; lo que repercute en la calidad académica de la institución	Costos de operación (bajos)	Know - How	Imagen corporativa	Plan de metas alineadas con la metas del Gobierno en materia de emprendimiento y desarrollo empresarial Educación por competencias	Marca empresarial nueva desconocida	Posicionamiento (nulo)	Alianzas empresariales (casi nulas)	Red de contactos (poco consolidada)	Conocimiento jurídico - normativo (Escaso)
		15%	7%	11%	11%	11%	9%	9%	13%	5%	7%	2%
O1	Participación amplia de mercado de colegios; nuevo mercado poco explorado	11%	5									7%
O2	No existen más empresas de carácter no gubernamental que manejen un modelo de negocio enfocado a promover directamente el emprendimiento en un 100%	9%	6	2			5	15				11%
O3	Apoyo económico por parte del gobierno a las instituciones que promueven el emprendimiento (Ley 1014 de 2006)	8%							13		14	14%
O4	La condición de obligatoriedad en las instituciones de educación formal a dar cátedras sobre emprendimiento. (Ley 1014 de 2006)	8%	7	1								11%
O5	Presupuesto distrital para el fomento de una mejor calidad en la educación media	8%					4					9%
O6	Modelo de negocios internacional exitoso (Fundació escola empenedors)	9%	3		3			15				5%
A1	Instituciones consolidadas que promueven el emprendimiento a través de sus programas de fomento al emprendimiento como la CCB	12%		11					17			7%
A2	Exigencias que el gobierno pide para la instituciones de educación no formal: Normas de Calidad Icontec NIC 555	3%		8		8					21	14%
A3	Fundaciones que prestan sus servicios de manera voluntaria y no cobran sus servicios	9%		12					17			11%
A4	Entrada de potenciales nuevos competidores a lo largo de los 2 primeros años	12%	9		9		9	19		20		7%
A5	Bajos presupuestos sumado al poco interés por parte de los colegios por este tipo de iniciativas que apoyan el emprendimiento	9%		10				18				5%
		7%	16%	4%	13%	5%	15%	9%	4%	11%	13%	4%

e. MATRIZ DE ESTRATEGIAS CREo

Estrategias FO		
1	F3;F4;O1; F2	Aprovechar el carácter obligatorio, para prestar un servicio que impacte a los colegios a través del Know How de la empresa y enganchar clientes - Formalizar un sistema de CRM Enganche servicios con promociones de dar un servicio y agregar otro sin costo.
2	F3;O1;O2	Aprovechar que no casi hay empresas no gubernamentales enfocadas en promover 100% el emprendimiento, para que con costos bajos, pueda obtenerse mayor capital de trabajo en los próximos 3 años. (Estrategia de virus - penetración agresiva) Promover la empresa con mucha publicidad entre colegios.
3	F1;F2;F4; F5;O6	Aprovechar la evidencia de un modelo de negocios exitoso e innovador internacional, para dar a conocer de una manera sencilla el tipo de servicios y la manera de hacer las cosas de CREo (Estrategia de penetración - Estrategia de comunicación y publicidad) Buscar formar una alianza con la fundación emprenders en Barcelona
4	F6;O5	Aprovechar el presupuesto distrital para entrar en el mdo de colegios oficiales dado que las metas están alineadas a la de gobierno en cuanto a emprendimiento.
5	F1;F5;F6; O1;O2;O3	Aprovechar las condiciones de mercado existentes para promocionar la imagen corporativa (los programas y modelo institucional) y el sistema de metas para hacer alianzas con el gobierno nacional
6	F1;F2;O1; O2	Aprovechar las condiciones de mercado actuales para promocionar y vender masivamente el modelo de negocio y los servicios de la empresa a los diferentes colegios en Bogotá.
7	F1;O4	Formar Alianzas con colegios oficiales y no oficiales y formalizar el programa de CREo en su PEI
Estrategias FA		
8	F2;F3;F5; A2	Usar a favor de CREo que son pocos los costos de operación, para implementar la norma NIC 555, ofreciendo servicios de calidad con soporte ICONTEC. Proyectar una imagen corporativa segura
9	F1;F4;F6; A1	Usar a favor de CREo que su modelo de negocio es único, su filosofía es una, la razón de ser del negocio es único y eso le da un valor que ninguna otra organización puede dar, dando como resultado una diferenciación bastante marcada entre ella y la competencia. Estrategia de diferenciación en la que los objetivos de la empresa y su know how muestran resultados que la competencia al no saber el cómo hacer, no puede generar.
10	F2;F3;F4; A5	Usar los bajos costos de operación, el know how y los servicios de calidad, para establecer una propuesta de precios asequible a los colegios para vender el producto fácilmente Estrategia de calidad no precio, bajo la conciencia de un servicio que no es un gasto sino una inversión que beneficia a todos los grupos de interés
11	F1;F2;F3; F4;F5;F6; A1	Usar todo el modelo de negocio y todo como se componer como un diferenciador total y una propuesta atrayente, de los servicios de los programas de gobierno que fomentan el emprendimiento
12	F1;F2;F3; F4;F5;F7; A3	Usar todo el modelo de negocio y todo como se componer como un diferenciador total y una propuesta atrayente, de los servicios de los programas de fundaciones que fomentan el emprendimiento voluntariamente. Usar el modelo de negocio para llegar al mercado con propuestas innovadoras atrayentes y que gusten

Estrategias DO		
13	D2;D3;D4; O1;O2;O3 ;O4	Usar a favor que es un mercado poco conocido y explorado en Colombia, que no hay mucha competencia; que hay un apoyo económico por parte del gobierno y que es obligatorio apoyar el emprendimiento desde la escuela, para ganar mercado rápidamente, ser reconocidos, posicionar la marca y establecer alianzas empresariales y desarrollar una red de contactos
14	D5;O3	Usar el apoyo que el gobierno da para poder capacitarse y conocer más sobre los temas jurídicos que se relacionan a la organización
15	D1;O1;O2 ;O6	Usar a favor que es un mercado poco conocido y explorado en Colombia, que no hay mucha competencia y que hay evidencias de que si funciona nuestra propuesta de valor, para que haya un esparcimiento de la marca y sea conocida en poco tiempo
Estrategias DA		
17	D1;D2;D3; D4;A1;A3	Formalizar alianzas estratégicas con las instituciones que promueven el emprendimiento, para que como aliados, estas usen su reconocimiento para impulsar la marca CREo y haya un respaldo ante los colegios más concluyente. Hacer al programa Bogotá Emprende un aliado y no una competencia Hacer de los centros de emprendimiento de las universidades un aliado Formar una amplia red de contactos lo antes posible
18	D1;D2;A5	Opacar con un posicionamiento y reconocimiento de marca el bajo presupuesto bajo la conciencia de un servicio que no es un gasto sino una inversión que beneficia a todos los grupos de interés. Estrategia de calidad más no de precio
19	D1;D2;A4	Generar el suficiente posicionamiento y reconocimiento de marca para que cualquier competidor que quiera entrar, tenga que enfrentarse al peso generado por estas dos variables en el mercado
20	D3;D4;A4	Generar alianzas empresariales y red de contactos con instituciones tantas como se puedan hacer generando a la vez un sistema de CRM que haga frente por el peso de tal reconocimiento, ante la entrada de nuevos competidores
21	D5;A2	Documentarse con la mayor cantidad posible de información sobre los requerimientos legales y normativos referentes a la empresa y a su operación

9. PLAN FINANCIERO CREO

(Para desarrollar la parte financiera del plan de empresa CREO, se hizo uso de la herramienta financiera que ofrece el programa de la CCB Bogotá Emprende.)

a. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN REQUERIDA.

INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN	TOTAL	%
ACTIVOS FIJOS	\$ 10.800.000	32%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 19.000.000	68%
TOTAL	\$ 29.800.000	100%

La inversión total para a la realización del proyecto es \$29'800.000 millones de pesos. Se aporta el 10,07% con recursos propios y se espera conseguir créditos por el 89,93% de la inversión. Se destina para capital de trabajo el 63,76% y para activos fijos el 36,24%.

b. ANÁLISIS DE LOS COSTOS Y GASTOS FIJOS

TIPO DE COSTO	MENSUAL	ANUAL
MANO DE OBRA	\$ -	\$ -
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ -	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 8.458.101	\$ 101.497.212
CRÉDITOS	\$ 972.300	\$ 11.667.605
DEPRECIACIÓN	\$ 159.444	\$ 1.913.333
TOTAL	\$ 9.430.401	\$ 115.078.150

Se hace un presupuesto de costos fijos por valor de \$115.078.150 millones de pesos. Estos costos son repartidos en gastos administrativos \$101.497.212; para crédito \$11.667.605 a 36 meses a una tasa E.A. 30,47% y por último, para depreciación \$1.913.333, en equipos, muebles y enseres y equipos de cómputo. No se hace un presupuesto de mano de obra fija para el primer año, debido a que inicialmente no hay, el primer empleado que constituye la mano de obra fija es contratado en el segundo año de operación y no hay gastos de producción, debido a que los servicios no requieren ningún tipo de manufactura que se vea representada en la adquisición de insumos para transformar en un bien tangible final. Los únicos costos semejantes se encuentran en el apartado de los costos variables.

C. MARGEN DE CONTRIBUCIÓN Y PUNTO DE EQUILIBRIO

A continuación se muestra el margen de contribución con el que se espera cubrir la totalidad de los costos fijos de la empresa, para que no haya riesgo operacional durante su puesta en marcha y posterior operación.

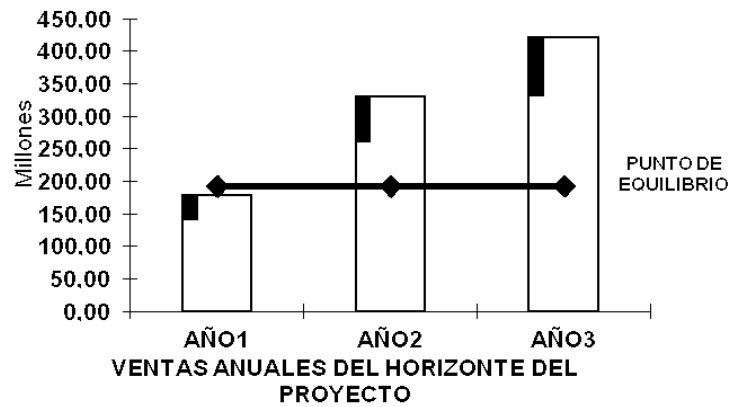
Productos	PRECIO DE VENTA	COSTOS VARIABLES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		CONTR. VENTAS	TOTAL
Cátedra 1 hr 50 personas	\$ 205.700	\$ 130.153	\$ 75.547	37%	11%	4%
Cátedra 2 hr 50 personas	\$ 319.200	\$ 202.536	\$ 116.664	37%	10%	4%
Seminario mat. Propio 30 pers.	\$ 1.875.500	\$ 523.096	\$ 1.352.404	72%	28%	20%
Seminario mat. colegio 30 pers	\$ 2.062.800	\$ 622.447	\$ 1.440.353	70%	17%	12%
Trainee 25 pers	\$ 6.078.900	\$ 2.549.652	\$ 3.529.248	58%	34%	20%

El margen de contribución total de la empresa por sus servicios es del 59,67%, lo que significa que por cada peso que la empresa obtiene, hay 60 pesos que sirven para respaldar los costos y gastos y así poder ser capaces de empezar a generar utilidad.

PRODUCTOS	VENTAS ANUALES	UNID. (Año)	VENTAS MENSUALES	UNID. (Mes)
Cátedra 1 hr 50 personas	\$ 21.038.541,03	102	\$ 1.753.211,75	8,52
Cátedra 2 hr 50 personas	\$ 18.557.281,89	58	\$ 1.546.440,16	4,84
Seminario mat. Propio 30 pers.	\$ 54.517.829,24	29	\$ 4.543.152,44	2,42
Seminario mat. colegio 30 pers	\$ 33.312.413,92	16	\$ 2.776.034,49	1,35
Trainee 25 pers	\$ 65.445.941,76	11	\$ 5.453.828,48	0,90
Total ventas anuales (Punto de EQUILIBRIO)	\$ 192.872.007,84	VENTAS Mes	\$ 16.072.667,32	

Se determinó que para que la empresa no pierda ni gane nada durante su operación, la empresa debe llegar a vender **\$ 192.872.007,84** millones de pesos. De esta forma la empresa llega a su punto de equilibrio y empieza a obtener utilidades. La siguiente gráfica muestra en qué momento del tiempo la empresa llega a su punto de equilibrio. Se observa que la empresa logra alcanzar ese nivel de ventas para el segundo año de operación.

PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL



d. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CREO

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	179.147.800	330.790.720	422.203.425
INV. INICIAL			
+ COMPRAS	66.717.778	120.442.893	152.464.281
- INVENTARIO FINAL			
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	66.717.778	120.442.893	152.464.281
+ MANO DE OBRA FIJA		30.546.264	94.510.607
+ MANO DE OBRA VARIABLE			
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCIÓN			
+ DEPRECIACIÓN Y DIFERIDOS	1.913.333	2.088.333	2.263.333
TOTAL COSTO DE VENTAS	68.631.111	153.077.490	249.238.221
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	110.516.689	177.713.230	172.965.204
GASTOS ADMINISTRATIVOS	101.497.212	139.300.376	141.322.796
GASTOS DE VENTAS	5.540.496	10.645.319	13.405.607
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	3.478.980	27.767.535	18.236.801
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS	5.566.512	6.158.841	4.971.007
- GASTOS PRE-OPERATIVOS	1.200.000		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(3.287.531)	21.608.694	13.265.794
IMPUESTOS		7.563.043	4.643.028
UTILIDAD NETA	\$ (3.287.531)	\$ 14.045.651	\$ 8.622.766

El estado de resultados permite ver una pérdida de **\$3.287.531** millones de pesos en el primer año. Esto es lo usual en toda empresa naciente, debido a la entrada de la empresa a este nuevo mercado, por lo que al comienzo en el primer año vende por debajo del punto de equilibrio.

El estado de resultado también muestra resultados favorables en cuanto al incremento en ventas para el segundo año, en el que hay un incremento en las ventas del 84,65%, lo que permite que para ese segundo año haya una utilidad de **\$14.045.651** millones de pesos. En el tercer año el incremento en las ventas es de 27,63% respecto al año anterior. Hubo una disminución en la utilidad de **\$12.446.126** millones de pesos, un poco menor a la del año anterior. Sin embargo, esta disminución tiene una explicación, debido a que para el tercer año se hace la mayoría de las contrataciones de más colaboradores que entran como parte de la planta.

A continuación se presenta un cuadro con la utilidad bruta esperada para los primeros cuatro años.

R. B. AÑO 1	R. B. AÑO 2	R. B. AÑO 3	R. B. AÑO 4
61,69%	53,72%	40,97%	45,44%

La rentabilidad bruta para el primer año del 61,69%. Durante los siguientes dos años la rentabilidad bruta disminuye, debido a las primeras contrataciones de mano de obra fija para los años 2 y 3 respectivamente (53,72% y 40,97%); no obstante, se espera que para el cuarto año (AÑO 4), las ventas sigan creciendo a un ritmo del 28% sobre el nivel de ventas del año anterior, lo que corresponde que el *nivel de ventas proyectado para el cuarto año equivale a \$538.877.670*. Sumando los costos de material (\$194.597.181), costos de mano de obra fija (\$98.291.031) y la depreciación (\$1.130.000) del cuarto año, en total para ese año se tendrán *costos de ventas por \$294.018.213*; Lo que determina una **utilidad bruta de \$244.859.457**. Esto último permite que la rentabilidad bruta para el 4 año sea del 45,44%, volviendo a tener un aumento del 4,47% respecto al año 3.

e. FLUJO DE CAJA PROYECTADO CREO

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	144.595.000	262.095.631	336.039.600
VENTAS A 30 DÍAS	23.679.360	50.551.269	67.952.683
VENTAS A 60 DÍAS	3.647.340	10.397.351	14.778.438
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	171.921.700	323.044.251	418.770.721
EGRESOS OPERATIVOS			
MATERIA PRIMA	52.445.778	107.640.045	147.199.789
GASTOS DE VENTA	5.540.496	10.645.319	13.405.607
MANO DE OBRA VARIABLE			
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA		30.546.264	94.510.607
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN			
GASTOS ADMINISTRATIVOS	101.497.212	139.300.376	141.322.796
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	159.483.486	288.132.004	396.438.798
FLUJO NETO OPERATIVO	12.438.214	34.912.247	22.331.922
INGRESOS NO OPERATIVOS			
APORTES			
ACTIVOS FIJOS			
CAPITAL DE TRABAJO	3.000.000		
FINANCIACIÓN			
ACTIVOS FIJOS	7.300.000	3.500.000	
CAPITAL DE TRABAJO	16.000.000		
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	26.300.000	3.500.000	
EGRESOS NO OPERATIVOS			
GASTOS PRE OPERATIVOS	1.200.000		
AMORTIZACIONES	2.835.905	4.746.887	6.696.598
GASTOS FINANCIEROS	5.566.512	6.158.841	4.971.007
IMPUESTOS			7.563.043
ACTIVOS DIFERIDOS			
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	7.300.000	3.500.000	
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	16.902.417	14.405.728	19.230.648
FLUJO NETO NO OPERATIVO	9.397.583	(10.905.728)	(19.230.648)
FLUJO NETO	21.835.797	24.006.520	3.101.275
+ SALDO INICIAL	1.800.000	21.835.797	45.842.317
SALDO FINAL ACUMULADO	21.835.797	45.842.317	48.943.591

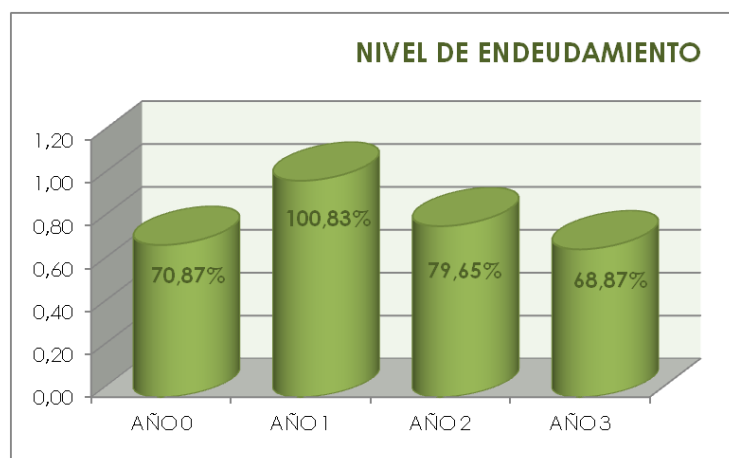
El presente el flujo de caja nos presenta un flujo de efectivo para el primer año de **\$15.166.117** millones de pesos. Para los siguientes dos años, el flujo de efectivo neto es de **\$24.006.520** y **\$3.101.275**, respectivamente para los años 2 y 3. Se puede ver que para el tercer año, el flujo de efectivo, a pesar de ser positivo presenta una disminución alta, respecto al año anterior. Esto se debe a que en el

tercer año se hace el mayor número de contrataciones, lo que se traduce en mayores gastos de mano de obra y mayor un flujo de dinero saliente.

f. BALANCE GENERAL PROYECTADO CREO

ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Caja	\$ 1.800.000	\$ 21.835.797	\$ 45.842.317	\$ 48.943.591
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 7.226.100	\$ 14.972.569	\$ 18.405.273
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total activo corriente	\$ 1.800.000	\$ 29.061.897	\$ 60.814.885	\$ 67.348.864
Activos sin depreciación	\$ 7.300.000	\$ 7.300.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000
Depreciación	\$ -	\$ 1.913.333	\$ 4.001.667	\$ 6.265.000
Total activo fijo neto	\$ 7.300.000	\$ 5.386.667	\$ 6.798.333	\$ 4.535.000
Otros activos	\$ 1.200.000	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 10.300.000	\$ 34.448.563	\$ 67.613.219	\$ 71.883.864
PASIVO				
Cuentas por pagar	\$ -	\$ 14.272.000	\$ 27.074.848	\$ 32.339.340
Prestamos	\$ 7.300.000	\$ 20.464.095	\$ 19.217.208	\$ 12.520.610
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 7.563.043	\$ 4.643.028
Prestaciones sociales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 7.300.000	\$ 34.736.095	\$ 53.855.099	\$ 49.502.978
PATRIMONIO				
Capital	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Utilidades retenidas	\$ -	\$ -	\$ (3.287.531)	\$ 10.758.120
Utilidades del ejercicio	\$ -	\$ (3.287.531)	\$ 14.045.651	\$ 8.622.766
TOTAL PATRIMONIO	\$ 3.000.000	\$ (287.531)	\$ 13.758.120	\$ 22.380.886
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 10.300.000	\$ 34.448.563	\$ 67.613.219	\$ 71.883.864

Al analizar este balance que presenta la situación de la empresa desde su período inicial, hasta el tercer año de operación se puede analizar que la empresa tiene una razón de liquidez de 0,84 a 1. Lo que significa que en el primer año, por cada peso que debe, la empresa tiene \$84 pesos de activo corriente como respaldo para cubrirlo. Esta razón de liquidez se debe a que efectivamente en ese primer año existen cuentas por cobrar por valor de \$7'226.100 millones, lo que le quita liquidez a la empresa. Sin embargo, en caja se tienen \$21.835.797 millones de pesos que le dan liquidez a la empresa para cualquier eventualidad. Es claro que el nivel de endeudamiento para esta época de vida de la empresa es alto por lo que no es conveniente, ni habría posibilidad de acceder a un crédito con entidades financieras. Para ver este nivel de endeudamiento de la empresa a través de sus primeros tres años, se puede observar la siguiente gráfica.



g. ANÁLISIS FINANCIERO DE VIABILIDAD

Rec. Inversión	AÑO 4
TIR	49,40%
V P N	\$ 10.362.411
Tasa. Int. Oport.	20%

Como primer indicador de que el proyecto es viable, tenemos la tasa interna de retorno (TIR) que nos indica que el proyecto está arrojando una rentabilidad del 49,40% promedio anual lo que es bueno y permite dar una idea que es un buen negocio. Otro indicador que nos permite ver que el proyecto es conveniente continuarlo es su valor presente neto que equivale a **\$10.362.411** millones de pesos más; este valor es equivalente a más de la rentabilidad que se generaría a una tasa de interés de oportunidad de inversión del 20% en una inversión pudiendo ser en el mercado financiero u otro tipo de inversión. Finalmente, el tiempo que la empresa tarda en lograr que la suma de sus utilidades cubra el valor de su inversión es en el año 4.

10. CONCLUSIONES

CORPORACIÓN CREO es una institución de educación en emprendimiento (ONG) que pertenece al sector de la educación no formal y se constituye como una ESAL.

Busca impulsar la cultura del emprendimiento a través de los servicios de asesoramiento y educación para fomentar, el emprendimiento temprano y el desarrollo empresarial entre los jóvenes estudiantes de educación básica secundaria y media vocacional de los colegios de Bogotá.

Para el primer año de su operación, CREO operará en la localidad de Usaquén lo que corresponde al 5,8% (\$587.021.425,90) del tamaño de mercado. Espera penetrar un 30% del mercado de Usaquén, lo que equivale a vender \$171.921.700 millones de pesos con ventas en mínimo 40 colegios (7 colegios oficiales y 33 colegios privados) con un promedio de 350 estudiantes por colegio.

La empresa tiene claras oportunidades de avanzar a una posición de ataque (Matriz MIME); claramente se ve que la empresa está en un punto donde por las oportunidades externas en el mercado en el que va a incursionar puede dirigir su estrategia a desarrollar y diversificar su portafolio en el mercado rápidamente.

El proyecto arroja una tasa interna de retorno de 49,40%, lo cual es bueno dado que representa una tasa mayor a la tasa de interés de oportunidad es del 20%. Inicialmente los niveles de endeudamiento son altos, sin embargo, el tipo de mercado que pretende penetrar inicialmente, se considera una gran oportunidad de conseguir el capital necesario para permanecer y fortalecerse en el tiempo.

11.RECOMENDACIONES

El plan de negocios presentado es viable por lo que se recomienda incursionar en él los próximos dos años, mientras se cumplan las condiciones aquí descritas en el documento. Debido a que la mayoría de las condiciones permanecen en el tiempo, gran parte del plan de negocios se puede ejecutar durante los próximos años, sin embargo es importante que a la hora de llevarse a cabo el proyecto, se analicen los diferentes indicadores, se haga una revisión de los cambios que puedan haber a nivel tributario, se investigue un poco más respecto a los cambios legislativos frente a las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano, así como los cambios legislativos respecto a las instituciones que promueven el emprendimiento.

Asimismo, se recomienda actualizar la proyección de ventas si la consecución del proyecto se realiza posterior a los siguientes tres años.

ANEXOS

TABLA – ANEXO 1. EMPRESAS DEL SECTOR “EDUCACIÓN NO FORMAL” SELECCIONADAS COMO MUESTRA.

	Empresa	Ciudad	Tipo de Institución
1	ABC ENGLISH INSTITUTE LTDA.	BOGOTÁ	Empresa de formación en idiomas
2	ACADEMIA DE BELLAS ARTES SEMILLAS LTDA.	BOGOTÁ	Capacitación profesional y desarrollo humano
3	ACADEMIA DE ENSEÑANZA AUTOMOVILÍSTICA GRANANDINA LTDA.	BOGOTÁ	Instituto de educación media - técnica
4	ACADEMIA DE PERITOS FORENSES E INVESTIGACIÓN CRIMINAL E U	BOGOTÁ	Instituto de educación media - técnica
5	ACADEMIA LATINOAMERICANA DE CIENCIAS LTDA.	BOGOTÁ	Instituto de educación media - técnica
6	ARTELINGUA LTDA.	BOGOTÁ	Capacitación profesional y desarrollo humano
7	C E A D CENTRO DE ESTUDIOS DE ALTA DIRECCIÓN E U	BOGOTÁ	Instituto de educación media - técnica
8	CAPACITACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL LTDA.	BOGOTÁ	Capacitación profesional y desarrollo humano
9	CEFAP DE LA CARACAS LTDA.	BOGOTÁ	Instituto de educación media - técnica
10	CENTRO DE ENTRENAMIENTO AUTOMOVILÍSTICO LTDA.	BOGOTÁ	Instituto de educación media - técnica
11	CENTRO DE IDIOMAS SPRESSO STIGLIANO E U	BOGOTÁ	Empresa de formación en idiomas
12	CENTRO MODERNO DE ENSEÑANZA AUTOMOVILIARIA PARADA TRIVINO Y COMPAÑÍA LTDA.	BOGOTÁ	Instituto de educación media - técnica
13	COLEGIO INSTITUTO SAN DIEGO E U	BOGOTÁ	Instituto de educación media - técnica
14	COMPUTER LEARNING CENTER C L C LTDA.	BOGOTÁ	Instituto de educación media - técnica
15	CONINGENIO EDUCACIÓN Y CULTURA E U	BOGOTÁ	Capacitación profesional y desarrollo humano
16	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y SOCIA	BOGOTÁ	Instituto de educación media - técnica
17	CORPORACIÓN AUTÓNOMA IBEROAMERICANA PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO LTDA.	BOGOTÁ	Instituto de educación media - técnica
18	CORPORACIÓN EDUCATIVA CEDAVIDA LTDA.	BOGOTÁ	Capacitación profesional y desarrollo humano
19	CORPORACIÓN EDUCATIVA INDOAMERICANA LTDA.	BOGOTÁ	Instituto de educación media - técnica
20	DNA DJ PRODUCER ACADEMY E U	BOGOTÁ	Capacitación profesional y desarrollo humano
21	DYNAMIC TEACHING CORPORATION S A S	BOGOTÁ	Empresa de formación en idiomas
22	EASY LEARNING LTDA. EN LIQUIDACIÓN	BOGOTÁ	Empresa de formación en idiomas
23	EFFECTIVE LANGUAGE TRAINING LTDA.	BOGOTÁ	Empresa de formación en idiomas
24	EL CAJÓN DE LOS SUEÑOS E U	BOGOTÁ	Capacitación profesional y desarrollo humano
25	ENGLISH PLUS SERVICE E U	BOGOTÁ	Empresa de formación en idiomas
26	ENGLISH SCHOOL LTDA.	BOGOTÁ	Empresa de formación en idiomas
27	ENGLISH WORLD LTDA.	BOGOTÁ	Empresa de formación en idiomas
28	ESCUELA COLOMBIANA DE PNL E U	BOGOTÁ	Capacitación profesional y desarrollo humano
29	ESCUELA DE FORMACION MUSICAL LTDA.	BOGOTÁ	Capacitación profesional y desarrollo humano
30	ESCUELA DE INSTRUCCIÓN AERONÁUTICA LTDA.	BOGOTÁ	Instituto de educación media - técnica
31	ESCUELA DE MOTOCICLISMO ESMOTOS LTDA.	BOGOTÁ	Instituto de educación media - técnica
32	ESCUELA DE MÚSICA LA CASTELLANA LTDA. EN LIQUIDACIÓN	BOGOTÁ	Capacitación profesional y desarrollo humano
33	ESCUELA DE NEGOCIOS AGROPECUARIOS LTDA.	BOGOTÁ	Instituto de educación media - técnica

34	ESCUELA INTERAMERICANA DE AUTOMOVILISMO Y COMPAÑÍA LTDA.	BOGOTÁ	Instituto de educación media - técnica
35	FRONT OFFICE ENGLISH CENTER LTDA.	BOGOTÁ	Empresa de formación en idiomas
36	GRUPO VIVA Y APRENDA SAS	BOGOTÁ	Empresa de formación en idiomas
37	INSTITUTO CENTRO DE SISTEMAS EDUCACIÓN NO FORMAL LTDA.	BOGOTÁ	Instituto de educación media - técnica
38	INSTITUTO DE ESTÉTICA INTEGRAL LTDA.	BOGOTÁ	Instituto de educación media - técnica
39	INSTITUTO DE VUELO POR INSTRUMENTOS Y ESCUELA DE TIERRA Y AIRE IVIETA LTDA.	BOGOTÁ	Instituto de educación media - técnica
40	INSTITUTO MEDICO PEDAGÓGICO DE AUDICIÓN Y LENGUAJE IMPAL LTDA.	BOGOTÁ	Instituto de educación media - técnica
41	INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN JUDICIAL INCOC E U	BOGOTÁ	Instituto de educación media - técnica
42	INSTITUTO SANTIAGO APÓSTOL LTDA.	BOGOTÁ	Capacitación profesional y desarrollo humano
43	INTELLIGENT TRAINING DE COLOMBIA S A	BOGOTÁ	Capacitación profesional y desarrollo humano
44	INTERNATIONAL TEACHING CENTER LTDA.	BOGOTÁ	Empresa de formación en idiomas
45	JIMMY GARCÍA CAMARGO Y COMPAÑÍA LTDA.	BOGOTÁ	Capacitación profesional y desarrollo humano
46	MUNDOS INTERACTIVOS DEL CONOCIMIENTO LTDA.	BOGOTÁ	Capacitación profesional y desarrollo humano
47	NEW YORK ENGLISH INC E U	BOGOTÁ	Empresa de formación en idiomas
48	ONE LANGUAGE CENTER LTDA.	BOGOTÁ	Empresa de formación en idiomas
49	PASSPORT ACADEMICS LLC	BOGOTÁ	Empresa de formación en idiomas
50	POLITECNICO DE BOGOTÁ LTDA.	BOGOTÁ	Instituto de educación media - técnica
51	PROMOTORA EDUCATIVA CIUDAD BILINGÜE	BOGOTÁ	Empresa de formación en idiomas
52	RAINBOW LTDA.	BOGOTÁ	Capacitación profesional y desarrollo humano
53	SILFEMA SCHOOLS LTDA.	BOGOTÁ	Empresa de formación en idiomas
54	TALENTO PRE ESCOLAR INSTITUCIÓN EDUCATIVA LTDA.	BOGOTÁ	Capacitación profesional y desarrollo humano
55	TALLERES Y ESPECTÁCULOS ESPANTAPÁJAROS LTDA.	BOGOTÁ	Capacitación profesional y desarrollo humano
56	TOP LEARNING LANGUAGE CENTERS LTDA.	BOGOTÁ	Empresa de formación en idiomas
57	UNLIMITED ENGLISH LTDA.	BOGOTÁ	Empresa de formación en idiomas
58	VISION SALUD LTDA.	BOGOTÁ	Capacitación profesional y desarrollo humano
59	WAHIKARI DE COLOMBIA E U	BOGOTÁ	Capacitación profesional y desarrollo humano
60	WORKSHOP INSTITUTE S A S	BOGOTÁ	Empresa de formación en idiomas

Origen: Autor. Datos proporcionados de **INFORMA COLOMBIA S.A.**, filtrando por la actividad empresarial “Educación No Formal”.

TABLA – ANEXO 2. MATRIZ PRODUCTO / MERCADO – ANÁLISIS DE COMPETIDORES Y PORTAFOLIO.

Segmentación por producto	Talleres de emprendimiento y Formación empresarial	CREo	CREo	
		Win Work Consultores	Win Work Consultores	Win Work Consultores
			Programa Emprendimiento temprano BE	Puedo Ser Consulting
			Fundación ExE	
	Programas de orientación personal y vocacional	CREo	CREo	Win Work Consultores
		Humana mente	Humana mente	
		Fundación Caminos	Fundación Caminos	
			Puedo Ser Consulting	
			Fundación ExE	
	Programas de orientación profesional	CREo	CREo	Win Work Consultores
		Win Work Consultores	Win Work Consultores	
			Fundación Caminos	
			Fundación ExE	
	Cátedras de emprendimiento y desarrollo empresarial	CREo	CREo	Win Work Consultores
		Humana mente	Humana mente	
		Win Work Consultores	Win Work Consultores	
			Programa Emprendimiento temprano BE	
			Fundación ExE	
		Training de emprendimiento	CREo	CREo
	Programas de capacitación y acompañamiento en desarrollo empresarial	CREo	CREo	Instituto - colegio Triángulo
			Programa Emprendimiento temprano BE	Corporación técnica empresarial
			Instituto - colegio Triángulo	
			Corporación técnica empresarial	
		Edades	12 - 15 años	16 -17 años
Segmentación por clientes				

TABLA – ANEXO 3. DIAGRAMA 4'PS COMPETENCIA

COMPETIDOR	SEGMENTO	PRODUCTO	PRECIO	PROMOCIÓN	PLAZA
Win Work Consultores	Empresas, instituciones educativas, particulares	23 tipos de talleres que tienen una duración de 4 hrs por sesión. Dos talleres son enfocados directamente a la formación en emprendimiento: - Emprendimiento Empresarial. - Formación Empresarial. 24 Seminarios diseñados entorno a temáticas sobre gestión empresariales Conferencia sobre orientación vocacional para estudiantes con una duración de una hora y media	Los talleres son vivenciales y tienen un valor de \$1.800.000 pesos netos moneda corriente colombiana para un grupo de 50 personas.	Página web winworkconsultores.com; también su revista virtual Win Work y difunde sus servicios a través de brochures, PDFs, Material de coaching. Otra manera de promocionarse es con el "voz a voz", Administra su relación con el cliente es dándole beneficios adicionales posteriores a las charlas, lo que mantiene fresca la relación con los consumidores del producto y mantiene en la mente del cliente el nombre de la empresa.	Estos servicios se prestan en el lugar donde el cliente lo requiere. Es una empresa que opera en Bogotá y que recurre a un instructor de coaching o capacitador para distribuir sus servicios.
Humana-mente	Colegios, empresas	Tiene talleres y programas de capacitación. Su método es la educación experiencial. Manejan distintos temas a través de programas tanto indoor como outdoor.	Depende del tipo de evento, colegio, número de asistentes. Son precios variables, no tienen un precio establecido, pero está alrededor de unos \$4'500.000, en el que hay	Esta empresa publicita sus productos a través de su página web humana-mentes.com.co; también promueve su nombre a través de redes	Sus servicios son dictados tanto en las instituciones, como en sitios alternos, sobre todo si se trata de procesos outdoor, campamentos y retiros.

		Dentro de su portafolio manejan talleres con temáticas en orientación vocacional, proyecto de vida, formación personal, orientados para niños y adolescentes.	que incluir viáticos para los facilitadores que vienen de Barranquilla.	sociales facebook y twitter.	
"Programa de emprendimiento temprano" de la CCB - Bogotá Emprende en conjunto con el Programa Alianza Educación-Empresa	Colegios oficiales, estudiantes de media vocacional	Su programa se divide en cuatro tipos de servicios: Foros de emprendimiento para estudiantes en los que se desarrollan las competencias de un emprendedor en ellos. Tienen una duración de 4 hrs; Juegos y talleres donde los estudiantes tienen la posibilidad de ser creativos y generar ideas de negocios. Asesorías grupales para estudiantes de Media Vocacional (10° y 11°)	Estos servicios no tienen ningún costo a las instituciones educativas. La iniciativa permite ofrecer estos servicios como parte de un voluntariado.	El programa se puede conocer en la dirección web: http://www.empresario.com.co/recursos/be/portalninos/colegio.htm .	Se puede acceder a sus servicios por medio de sus cápsulas de emprendimiento o que son dictadas en cualquiera de sus tres sedes para formación (Kennedy, Chapinero y Salitre); Además los facilitadores van a la institución, donde también trabajan sus diferentes talleres y foros.
Fundación empresarios por la educación	Estudiantes de media vocacional de colegios oficiales	Su programa de Voluntariado Empresarial comprende sus servicios como jornadas de emprendimiento que buscan desarrollar las competencias emprendedoras necesarias en los estudiantes.	Estos servicios no tienen ningún costo a las instituciones educativas. La fundación ofrece estos servicios como parte de un voluntariado.	La fundación tiene su pág. Web http://fundacionnexe.org.co ; se promueve en diversas redes sociales	Sus jornadas para Bogotá son dictadas tanto en las Secretaría de Educación Distrital, S.E de Cundinamarca ; colegios oficiales de las localidades de Kennedy, Ciudad Bolívar y Engativá, en las Secretarías de Educación e Inst. Educ. de Chía, Sopó,

		Dentro de estas jornadas también existen jornadas enfocadas en orientación vocacional y el fortalecimiento de una segunda lengua en los estudiantes. Los talleres que realizan no sobrepasan las tres horas			Zipaquirá, Cajicá y Fusagasugá
Fundación Seminarios Caminos - Bogotá	Personas en general.	Seminario caminos I es un seminario que dura un fin de semana y permite que el cliente de una manera práctica y vivencial, desarrolle la inteligencia emocional.	\$790.000 pesos colombianos		
	Personas en general.	Seminario caminos II es un seminario que tiene una duración de cinco días y es la continuación del primer seminario caminos. Refuerza lo aprendido en el anterior seminario.	\$990.000 pesos colombianos	Internet - redes sociales - voz a voz. Página web: http://caminoscolombia.org	Los seminarios se realizan en el Hotel Land Caster
	Jóvenes adolescentes entre 13 a 18 años	Seminario caminos adolescentes es un seminario que dura un fin de semana y busca que se prenda en los adolescentes el deseo por un cambio interior. Se usan charlas motivacionales.	\$790.000 pesos colombianos		

	Niños menores de 13 años	Seminario Nueva generación es un seminario que busca el afianzar herramientas que le permitan desenvolverse toda la vida. Se desarrolla con los padres.	\$790.000 pesos colombianos		
Puedo Ser Consulting	Adultos en general/Em presarios-intraempren dedores	Programa plan de negocios para empresas	\$600,000 pesos colombianos	Internet - redes sociales - voz a voz. Página web: www.puedoser.com	Centro de Entrenamiento Puedo Ser, un facilitador
Corporación técnica empresarial	Adultos en general - Personas con título de educación básica	Programa técnico laboral por competencias en organización empresarial de pymes y mini pymes que busca desarrollar en los estudiantes las competencias necesarias para el manejo de las actividades empresariales.	\$650.000 pesos colombianos por semestre	Internet - redes sociales - voz a voz. Página web: http://www.corpoempresarial.edu.co	Hotel GHL en los Héroes
Instituto - colegio Triángulo	Jóvenes que desean validar su bachillerato Jóvenes estudiantes media vocacional y educación técnica	Estudios por ciclos (6 ciclos) en el colegio Triángulo Programas técnico laborales	Valor promedio semestre \$750.000 pesos colombianos \$750.000 pesos colombianos por semestre	Internet - redes sociales - voz a voz. Página web: http://www.institutotriangulo.edu.co	Sedes del instituto triángulo

BIBLIOGRAFÍA

- Bogotá Emprende. (s.f.). Recuperado el 2012, de www.bogotaemprende.com/
- Bogotá sin indiferencia, Secretaría de Educación Distrital. (2005). Estadísticas del sector Educativo de Bogotá 2005 y Avances 2006. Bogotá.
- Caicedo Obando, L., Solano, A., Cristancho Gracia, P., Gómez Galindo, P., Moreno Velasco, V., Rodríguez Sierra, M., y otros. (2010). Caracterización de la oferta educativa para la formación de personas que apoyan el campo de la educación inicial en la ciudad de Bogotá. Bogotá: Publicación OEI.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2007). GUÍA DE ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO N°3 INFORMACIÓN GENERAL Cómo constituir una Entidad Sin Ánimo de Lucro - ESAL. Bogotá: Publicaciones CCB.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2006). Perfil Económico y Empresarial Localidad Usaquén. Bogotá: Publicación CCB.
- Cámaras de Comercio y Ministerio de Educación y Ciencia. España. (2007). Fomento del Espíritu Emprendedor en la Escuela. Tercera Edición. Madrid: PRINT A PORTER. COMUNICACIÓN S.L.
- Departamento de Planeación Nacional. (s.f.). Recuperado el 2012, de www.dnp.gov.co
- Departamento nacional de Planeación. (2004). Documento CONPES Social 81. Bogotá.

- Fundació escola emprenedors. (s.f.). Recuperado el 2012, de www.escolaemprenedors.org
- ICONTEC, Ministerio de Educación Nacional. (12 de 12 de 2007). Norma Técnica Colombiana NTC 555. Sistemas de gestión de la calidad para instituciones de formación para el trabajo . Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC.
- INDEMER. (s.f.). Claves del Marketing Educativo. Recuperado el 05 de 2012, de http://www.colombiamercadeo.com/images/stories/memorias_eventos/17mar2011/Pclaves_mercadeoeducativo_conferencia.pdf
- Informa Colombia. (s.f.). Recuperado el 2012, de www.informacolombia.com/
- Kotler, P. (2003). MERCADOTECNIA. Dirección de Marketing. Prentice Hall.
- Lucio A., R., & de Oro G., K. (2006). La formación para el trabajo en Colombia: Situación y perspectivas de política. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- MEN Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). Recuperado el 2012, de www.mineduacion.gov.co
- Ortiz, H. F. (2012). Cartilla de Impuestos de Industria Comercio Predial y Vehículos ICA BOGOTÁ 2012. Bogotá: Grupo Editorial NUEVA LEGISLACIÓN Ltda.

- Revolución Educativa Colombia Aprende, Ministerio de Educación Nacional. (2007). Gestión Estratégica del Sector . Bogotá.
- Revolución Educativa Colombia Aprende, Ministerio de Educación Nacional. (2008). Verificación de los requisitos básicos de funcionamiento de programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano . Colombia.
- Revolución Educativa Colombia Aprende, Ministerio de Educación Nacional. (2008). Diseño y ajuste de programas de formación para el trabajo bajo el enfoque de competencias. Colombia.
- Revolución Educativa Colombia Aprende; Ministerio de Educación Nacional. (2003). Formar para la ciudadanía... ¡Sí es posible! Lo que necesitamos saber y saber hacer. Bogotá.
- Secretaría de Educación de Bogotá. (s.f.). Recuperado el 2012, de www.sedbogota.edu.co
- Secretaría de Educación Distrital. (2010). BOGOTÁ Caracterización sector educativo Año 2010 . Bogotá.
- Secretaría de Educación Distrital. (2011). BOGOTÁ Caracterización Sector Educativo Año 2011. Bogotá.
- Secretaria de Educación Distrital. (2009). Boletín Estadístico Sector Educativo Bogotá Año 2009. Bogotá.
- Secretaria Distrital de Hacienda. (2012). PRESUPUESTO 2012 LIBRO ANEXO 2: Entidades Sector Educación. Bogotá: Publicación SDH.

- Vesga Fajardo, R. A., & Quiroga Marín, R. F. (2011). GEM, Global Entrepreneurship Monitor: reporte anual Bogota 2010 - 2011. Bogotá: Universidad de Los Andes, Facultad de Administración, Cámara de Comercio de Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Vesga, R. A., & Quiroga, R. F. (2010). GEM, Global Entrepreneurship Monitor: Reporte anual Bogotá 2009 – 2010. Bogotá, Colombia: Uniandes.
- WinWork Consultores. (s.f.). Recuperado el 2012, de www.winworkconsultores.com