



Estudio de prefactibilidad para el diseño de una nueva unidad estratégica de servicios  
educativos para la empresa Study Union International  
IPE – 2294 – CESA

Carlos Urbano Díaz Granados Vives  
Dorian Alfonso Mejía Zúñiga

Director de trabajo:  
Jorge Alberto Otero  
Gerente General Study Union International Bogotá

COLEGIO DE ESTUDIO SUPERIORES DE ADMINISTRACION – CESA  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTA D.C.  
AGOSTO DE 2008

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>8</b>
<b>1. PRESENTACION</b>	<b>9</b>
1.1. OBJETIVO GENERAL	11
1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	11
<b>2. MARCO TEORICO</b>	<b>12</b>
2.1. STUDY UNION INTERNATIONAL	12
2.2. DEFINICION ESTUDIO PREFACTIBILIDAD	14
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>17</b>
3.1. TIPO DE ESTUDIO	17
3.2. UNIDAD DE ANALISIS	17
3.3. TECNICAS Y FUENTES	18
3.4. FASES DE LA INVESTIGACION	18
3.5. ANTECEDENTES	19
3.6. IMPACTO ESPERADO	19
3.7. LIMITACIONES	20
<b>4. ANALISIS Y RESULTADOS</b>	<b>21</b>
4.1. INVESTIGACION DE MERCADO	21
4.2. ANALISIS TECNICO	35
4.3. ANALISIS COMPETENCIA	41
4.4. ANALISIS FINANCIERO	45
4.4.1. Variables del modelo	46
4.4.2. Constantes del modelo	49
4.4.3. Inversión Inicial	49

4.4.4. Proyecciones Financieras	51
4.4.4.1. Resumen escenarios	51
4.4.4.2. Escenario Pesimista	52
4.4.4.3. Escenario moderado	56
4.4.4.4. Escenario optimista	59
4.4.4.5. Análisis compartido de los tres escenarios	62
<b>5. CONCLUSIONES</b>	<b>64</b>
<b>6. RECOMENDACIONES</b>	<b>66</b>
<b>TEXTOS ANEXOS</b>	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>69</b>

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Universidades e Instituciones universitarias privada en Bogotá	21
<b>Tabla 2.</b> Clasificación grupos de muestreo	24
<b>Tabla 3.</b> Número de muestreo por grupos	25
<b>Tabla 4.</b> Conformación grupo 1 muestreo estratificado	26
<b>Tabla 5.</b> Conformación grupo 2 muestreo estratificado	27
<b>Tabla 6.</b> Conformación grupo 3 muestreo estratificado	29
<b>Tabla 7.</b> Estructura visitas nueva ejecutiva	36
<b>Tabla 8.</b> Porcentaje mínimo efectividad estructura reuniones	37
<b>Tabla 9.</b> Modelo paquete de estudio	40
<b>Tabla 10.</b> Inflación Colombia proyectada	48
<b>Tabla 11.</b> Tasa de cambio representativa del mercado proyectada	48
<b>Tabla 12.</b> Componentes Inversión inicial	50
<b>Tabla 13.</b> Resumen escenarios	52
<b>Tabla 14.</b> Inversión inicial escenario pesimista	53
<b>Tabla 15.</b> Flujo de fondos escenario pesimista	55
<b>Tabla 16.</b> Flujos descontados y valor presente neto escenario pesimista	55
<b>Tabla 17.</b> Inversión inicial escenario moderado	56
<b>Tabla 18.</b> Flujo de fondos escenario moderado	58
<b>Tabla 19.</b> Flujos descontados y valor presente neto escenario moderado	58
<b>Tabla 20.</b> Inversión inicial escenario optimista	59

<b>Tabla 21.</b> Flujo de fondos escenario optimista	61
<b>Tabla 22.</b> Flujos descontados y valor presente neto escenario optimista	61
<b>Tabla 23.</b> Análisis comparativo gasto material POP escenarios	62
<b>Tabla 24.</b> TRM proyectada afectada por % revaluación / devaluación	63

## LISTA DE GRAFICAS

	<b>Pág.</b>
<b>Gráfica 1.</b> Investigación de mercado	30
<b>Gráfica 2.</b> Investigación de mercado	30
<b>Gráfica 3.</b> Investigación de mercado	32
<b>Gráfica 4.</b> Investigación de mercado	33
<b>Gráfica 5.</b> Investigación de mercado	33
<b>Gráfica 6.</b> Investigación de mercado	34
<b>Gráfica 7.</b> Investigación de mercado	35
<b>Gráfica 8.</b> Nueva estructura organizacional	38
<b>Gráfica 9.</b> Planos ubicación sede oficinas Study Union	39

## LISTA DE ANEXOS (encuestas)

**Pág.**

**Anexo A.** Encuesta realizada a estudiantes de universidades e instituciones universitarias 71

**Anexo B.** Encuesta realizada a la competencia 74

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este estudio surge mediante la creciente necesidad de educación en idiomas, posgrados, maestrías y especializaciones en el país. Con la llegada del TLC firmado con los Estados Unidos y la apertura económica que se ha desarrollado con Canadá y distintos países del Caribe, Colombia es escenario de una expansión comercial y por ende cultural, gastronómico y educativo.

Tal es el desarrollo de la globalización a nivel mundial, que el país necesita reaccionar ante este tipo de avances, y por medio de este estudio se busca establecer distintos planes de estudio que ayuden a desarrollar el sector de egresados del país, impulsando la educación en el exterior y contribuyendo al desarrollo educativo.

Este trabajo busca ofrecer nuevas posibilidades para los estudiantes egresados que tienen grandes aspiraciones de realizar estudios en el exterior. Igualmente buscar despertar a las agencias de estudios en el exterior para que presten mayor atención a un mercado bastante precario en temas de estudios de idiomas, posgrados y demás cursos educativos para egresados.

Es importante dimensionar las necesidades de estos consumidores y las ganancias que estos podrían aportar a un negocio fructífero como es el de la educación en el exterior. El evaluar financieramente el proyecto y encontrar su viabilidad financiera con diferentes variables que afectan el mercado, da un valor agregado al estudio ya que se puede tener una idea de las consecuencias monetarias en caso que las variables a describir cumplan lo proyectado en el estudio.



## 1. PRESENTACION

La formación intelectual de las personas hoy en día ha cambiado de cierta manera a como era hace un par de décadas atrás. Éste cambio puede verse reflejado como una forma de adaptarse al nuevo mundo empresarial, al nuevo mundo donde la competitividad y la globalización hacen parte fundamental en el éxito de las empresas.

El cambio en la formación del conocimiento en las personas radica en la expansión y creación de nuevas carreras profesionales, nuevas ciencias y filantropías en las cuales las personas desarrollan sus aptitudes, en la facilidad de la obtención de conocimientos en distintas partes del mundo, y en la necesidad de las personas de obtener conocimientos especializados y más profundos que les permitan destacarse entre sus semejantes.

Fortaleciendo el último argumento del párrafo anterior, la tendencia americana ha demostrado que para la mayoría de las carreras profesionales, el tiempo de aprendizaje en carreras de pregrado tiende a disminuir, pasando comúnmente de 5 años, a 4 y hasta 3 años, dependiendo del área del conocimiento que se quiera aprender.

En los últimos años se ha observado como la educación ha tomado más fuerza al momento de salir al mercado laboral. Los estudiantes de pregrado y los recién egresados están cada vez más interesados en prepararse profundamente en sus distintas profesiones.

Dentro de una perspectiva más globalizada, se puede ver el incremento de la competitividad como un fenómeno creciente a través de las últimas décadas, donde el valor real de las empresas y la generación de riqueza se han tornado hacia factores internos del ser humano, reflejados en la capacidad de generar valor agregado a un sistema determinado.

Debido a la amplia estructura operativa y estratégica que comprende una empresa, las necesidades de conocimientos específicos son indispensables, por lo que a la hora de contratación en las empresas hoy en día para ciertos cargos, ha tomado importancia la necesidad de realizar estudios adicionales al tema pertinente al cargo, a tal punto, que la competencia profesional ha trascendido no solo a personas de diferentes ciudades del país, sino a personas de diferentes países con conocimientos especializados.

Como se comentó anteriormente sobre la tendencia americana en la disminución en el tiempo de aprendizaje; en Colombia, se está tratando de introducir dicho fenómeno, fundamentado en universidades como el CESA, y los Andes en Bogotá, y EAFIT en Medellín, donde ciertas carreras tienen tiempos de estudio en pregrado menores al común denominador. (EAFIT 2008, Universidad de los Andes 2008)

Si se analiza lo que pasaría en caso que la formación de los estudiantes no siga una tendencia competitiva mundial, en donde el valor agregado y la diferenciación son conseguidos a través de estudios adicionales obtenidos en academias especializadas, tendríamos una masa profesional indiferenciada en conocimientos específicos, cerrando las oportunidades profesionales en un mercado mundial, donde las personas son valoradas para ciertos cargos, tanto por sus conocimientos avanzados, como por los demostrados del tema (logros profesionales).

El propósito del presente proyecto es realizar un estudio de prefactibilidad para evaluar una nueva unidad de negocio para la empresa Study Union International, teniendo en cuenta las oportunidades de mercado que ofrece la ciudad de Bogotá. Las razones que justifican la realización del estudio son:

- Nuevas posibilidades de estudio para estudiantes egresados
- Ofrecer mayor preparación para egresados profesionales
- Conocer nuevos mercados potenciales dentro del sector educativo
- Ampliar portafolio de servicios educativos de la empresa Study Union International

Por medio de este estudio se busca aportar nuevas posibilidades a estudiantes con necesidad de expandir su educación hacia destinos internacionales. Se busca llenar las necesidades de los estudiantes y por ende de las empresas que están cada vez más en necesidad de personas educadas, especializadas e informadas.

## **1.1. OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general es el de realizar un estudio de prefactibilidad para el diseño de una nueva unidad estratégica de servicios educativos para la empresa Study Union International.

## **1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Los objetivos específicos del estudio son:

- Construir el marco teórico que relacione los conceptos, teorías y referentes contextuales con el objetivo de estudio de la investigación
- Proponer un portafolio de servicios para clientes - estudiantes
- Construir el aspecto técnico en relación al modelo organizacional, ubicación y elementos necesarios para el funcionamiento
- Evaluar el costo/beneficio de la inversión

## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1. STUDY UNION INTERNATIONAL**

Gracias a que hace 9 años, en la ciudad de Barranquilla, se creó una empresa conocida en su momento como “Explore el Mundo” donde la señora Martha Zúñiga, fundadora de la empresa, dio a conocer una necesidad intrínseca dentro del mercado de la costa norte del país, la necesidad de una expansión sistematizada en el ámbito de los estudios en el exterior. Esto no conlleva a decir que antes de su llegada no existían personas que realizaban estos estudios, sino que a partir de su llegada, se pudo ver cómo, el manejo y control de estos viajes, se podían entender en un proceso integrado manejado dentro de esa empresa, facilitando con esto las necesidades de cada uno de los clientes.

Esta empresa familiar, inculcó dentro de sus descendientes la necesidad de expansión a nivel nacional y, a futuro, internacional. Este proceso se vio en transcurso de realización tras la creación de Study Union International, hace 9 años en las ciudades de Medellín y Cali, y 2 años en la ciudad de Bogotá. Esta expansión dio pie para la búsqueda de una necesidad no suplida dentro del campo estudiantil, donde los estudiantes pudieran tener la oportunidad de realizar estudios de diferente índole en varios países, logrando con esto una apertura de sus conocimientos ante un mundo globalizado. Esa idea se encontró como una oportunidad en el mercado.

Esto llevo a la creación de una nueva línea de productos y servicios, dentro de la misma empresa, donde los estudiantes de varias universidades de la capital puedan tener mayores oportunidades de expansión educativa a nivel global, incluyendo dentro del mismo aprendizaje, las posibilidades de conocer otras culturas dando con esto una apertura a un mundo que en estos momentos es cada vez mas internacional.

Este sistema fue introducido principalmente por inversores extranjeros, donde anteriormente a la creación de la empresa inicial, se buscaba un desarrollo en la costa atlántica de programas de excursiones y viajes recreativos y, al mismo tiempo, educativos para jóvenes estudiantes de colegio, los cuales buscaban en su periodo de vacaciones llevar a cabo actividades diferentes.

Este proceso fue sufriendo varios cambios a partir de los años siguientes a su creación, hasta que logró su final transformación tras la compra total de la empresa por inversores colombianos y el establecimiento de la misión de la empresa: “Ampliar las fronteras de nuestro país para los estudiantes en búsqueda del enriquecimiento y la internacionalización de la educación y el reconocimiento para poder proporcionar a nuestros clientes una proyección personal, académica y profesional que les permita sobresalir en un mundo global”.

A partir de este periodo de transformación se logró darle un enfoque diferente a la empresa, ya no dirigida a lo que era la recreación, sino más bien, hacia el sector educativo, donde se le proporcionaría a los clientes un valor agregado manejado ya no como un gasto, sino más bien como una inversión. Este empuje proporcionado por la empresa logró posicionarla a nivel mundial, otorgándole la posibilidad de visitar varias ferias educativas internacionales y dándole el suficiente prestigio para lograr tener la representación nacional de varios institutos a nivel internacional.

Algunos servicios ofrecidos por la empresa son:

- Intercambios Estudiantiles: Programas académicos especialmente diseñados para jóvenes entre 15 y 18 años, que asisten a colegios públicos o privados durante un semestre o un año académico como una herramienta eficaz de perfeccionar o aprender una nueva lengua.
- Cursos de Idiomas: Aprender lenguas extranjeras como el Inglés, francés, Alemán, Italiano, Ruso, Portugués y Japonés. Los cursos tienen una intensidad de 15, 20, 25 y 30 horas de clases semanales y su duración puede ser desde 2 semanas hasta un año dependiendo de las necesidades específicas del estudiante.
- Work & Travel: La mejor oportunidad para estudiantes universitarios que deseen aplicar a trabajos remunerados durante su época de vacaciones como una herramienta para perfeccionar sus conocimientos del idioma y conocer nuevas culturas.
- Prácticas Empresariales: Programas dirigido a estudiantes universitarios o ejecutivos con menos de 5 años de experiencia que deseen ampliar su educación universitaria mediante el entrenamiento profesional (remunerado) en empresas del exterior. Programas disponibles en áreas de: Administración,

Negocios, Mercadeo, Finanzas, Comercio, Medios de Comunicación, Sistemas de Información y Hotelería y Turismo. Se requiere un nivel medio/alto en el idioma del país anfitrión.

- **Cursos Especializados:** Programas de cursos de entrenamiento para ejecutivos y profesores con base en las necesidades de tiempo e intensidad del estudiante al igual que cursos de preparación de exámenes internacionales como el TOEFL, AELTS y GMAT.
- **Programas de integración:** Programas académicos especiales para estudiantes de colegios en busca de intercambios estudiantiles de integración académica y cultural con estudiantes nativos de otros países como una herramienta para perfeccionar sus conocimientos del idioma extranjero. Los estudiantes continúan sus estudios en el exterior durante un periodo de 4 semanas con estudiantes nativos mientras conocen acerca de la cultura y el estilo de vida del anfitrión.
- **Expedición Colombia:** Study Union International está comprometido con la formación con valores patrios e históricos de jóvenes y niños colombianos. Gracias a esto, esta empresa está vinculada con instituciones educativas de expediciones por Colombia. Convencido que con este programa se está haciendo un significativo aporte al sentido de pertenencia hacia nuestro país.

## **2.2. DEFINICION ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD**

Un estudio de prefactibilidad puede ser visto de diferentes perspectivas según el autor, dentro de este estudio mencionamos a los autores Juan José Miranda Miranda y Rafael Méndez, los cuales definen un estudio de prefactibilidad en el cual incorporan diferentes factores y metodologías, pero que buscan en sí, un mismo fin.

Juan José Miranda plantea un estudio de prefactibilidad como el tercer componente dentro de un proceso para la toma de decisión a invertir, el cual está compuesto de: Idea – Perfil – Prefactibilidad – Factibilidad – Diseño – Ejecución –Operación.

Miranda define las 4 primeras etapas de la siguiente forma:

Idea de proyecto: ““Es la primera fase del ciclo del proyecto, que consiste en organizar una amplia información sobre el sector económico y geográfico donde se insertará el proyecto. La información nos dará una panorámica sobre los recursos naturales disponibles, y sobre las condiciones socioeconómicas de la región. Podemos resumir entonces los aspectos que sería deseable conocer como resultado de la fase perfil del proyecto”

Perfil del proyecto: “Esta es la etapa que sigue a la Idea de proyecto, en la cual se recopila toda la información secundaria referente al proyecto, con el propósito de descartar todas las alternativas que aparezcan como no viables o claramente inconveniente”.

Estudio prefactibilidad: “Es la etapa que sigue al perfil del proyecto, en la cual se fija con mayor grado de precisión los diferentes aspectos y se determina rechazar, aplazar, ejecutar o pasar a la etapa de factibilidad”.

Estudio factibilidad: “Sigue al estudio de prefactibilidad y se profundiza en aquellos aspectos que consideran relevantes para tomar la decisión de asignar recursos hacia un objetivo determinado”.” (Juan José Miranda Miranda)

Por otro lado, Rafael Méndez expone 7 componentes dentro de la estructura de un proyecto o estudio de prefactibilidad; dichos componentes son:

- Consideraciones básicas
- Análisis de oferta y demanda de un bien o servicio (estudio de mercado y comercialización)
- Aspectos técnicos del proyecto (tamaño – localización – Ingeniería)
- Aspectos legales y administrativos
- Inversiones y financiamiento
- Presupuesto de ingresos y gastos
- Evaluación del proyecto

Méndez aclara que la estructura anterior puede modificarse según el proyecto de una u otra entidad, como también la manera de presentarlo, pero dicha estructura muestra de forma completa los grandes componentes de un proyecto.

Haciendo una breve comparación con un estudio de factibilidad, Rafael Méndez plantea un estudio de factibilidad como: “un análisis de carácter técnico y científico, que estudia una idea previamente identificada desde las perspectivas de mercados, técnica, financiera, organizativa, de rendimiento financiero y de impacto social, para aportar elementos de juicio relacionados con la toma de decisiones sobre la conveniencia o no de invertir en un proyecto sea de interés público, privado, o mixto”.  
(Rafael Méndez)

Dentro del punto de vista de Méndez, la diferencia fundamental entre la prefactibilidad y factibilidad está en el nivel de profundidad de los aspectos técnicos del proyecto, pues para el estudio de factibilidad se realiza un análisis más detallado y profundo.

Aunque cada autor recopila la información en diferentes componentes, ambos tienen como fin, el de rechazar o ejecutar los objetivos planteados dentro del estudio para ir al siguiente componente, el estudio de factibilidad.



### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio es exploratorio, ya que se quiere conocer la posibilidad de crear una nueva línea de negocio en la empresa, por lo que se requiere explorar el mercado para la búsqueda de información y llegar a conclusiones sobre la viabilidad del proyecto planteado.

Según Malhotra, el objetivo de la investigación exploratoria es “examinar o buscar a través del problema o situación para dar una mejor idea o comprensión del mismo. La investigación exploratoria se caracteriza por la flexibilidad y versatilidad de sus métodos porque no se emplean los protocolos y procedimientos de la investigación formal” (Naresh K. Malhotra)

Adicional, el tipo de estudio de este proyecto también es descriptivo, ya que según Malhotra “la investigación descriptiva es un tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del mercado”, que se lleva a cabo para hacer predicciones específicas. (Naresh K. Malhotra)

#### **3.2. UNIDAD DE ANALISIS**

Este trabajo busca explorar el mercado de estudiantes universitarios y la posibilidad de ofrecer una posibilidad de estudio. Entender cómo se comporta el mercado implica ir más allá de su aplicación a una empresa en particular, es más bien, encontrar la oportunidad de mercado y ver como se le utiliza de la mejor manera para suplir esas necesidades a nivel educativo.

Analizar el mercado es más complejo de lo que parece, es necesario comprender la evolución de la educación en nuestro país y la capacidad adquisitiva de los colombianos, teniendo en cuenta que el mercado laboral está reconociendo la información como un valor agregado, y por ende, la educación.

Saber cómo llegar a los clientes y saber cómo ofrecerles el mejor programa o plan de estudios para su necesidad, es algo que se obtiene no de un estudio a una empresa en particular, sino en comprender la situación del mercado, saber de dónde viene para conocer adonde se quiere llegar.

### **3.3. TECNICAS Y FUENTES**

Fuentes primarias: se realizó un estudio de mercado estratificado por grupos, con el fin de obtener información de ciertas variables, para construir un modelo que sustente el estudio y complemente la información recopilada de los socios de Study Union International.

A partir de los datos recopilados en el estudio de mercado se realizó una simulación para conocer mediante escenarios, la rentabilidad dependiendo de diferentes variables a contemplar.

Adicional se realizó una búsqueda de información primaria con la competencia, para poder entender ciertos factores del mercado.

### **3.4. FASES DE LA INVESTIGACION**

Fase 1 - Recolección de la información: se busca información con los socios de Study Union International, y se selecciona cuidadosamente aquella información pertinente sobre el estudio.

Fase 2 – Realización de una investigación de mercado para complementar la información requerida para el estudio que no se encuentra en la fase 1.

Fase 3 – Realizar investigación del mercado sobre estudiantes universitarios privados en Bogotá y de la competencia de empresas que ofrecen servicios educativos en el exterior

Fase 4 – Análisis de la información: una vez la información esté depurada, se realiza un análisis de los datos obtenidos para adaptarlos con el estudio.

Fase 5 – Entrega del estudio: una vez analizada y compilada la información pertinente y relevante, se presenta el trabajo final completo.

### **3.5. ANTECEDENTES**

Se han buscado dentro de las bases de datos a través de Internet de las siguientes universidades acerca de proyectos o estudios relacionados con el objetivo de este proyecto:

- Biblioteca Universidad de los Andes – Bogotá: No tiene estudios o proyectos relacionados con el tema. (Universidad de los Andes)
- Biblioteca Universidad de la Sabana – Bogotá: No tiene estudios o proyectos relacionados con el tema. (Universidad de la Sabana)
- Biblioteca CESA – Bogotá: Esta biblioteca no contiene este tipo de proyectos o estudios. (Colegio de Estudios Superiores de Administración)

### **3.6. IMPACTO ESPERADO**

El impacto al cual se quiere llegar es a la creación de una línea de servicios educativos para postgrados en el exterior, ampliando de esta manera el portafolio actual de la empresa y por ende desarrollar más herramientas de ventas para que esta pueda disputar una porción más grande del mercado.

Con esto, se quiere desarrollar una oportunidad en un mercado poco explorado por la empresa, para que por medio de planes y líneas de negocios nuevas, pueda diferenciarse y darse a conocer.

La empresa puede aceptar dicho estudio de prefactibilidad como una oportunidad a desarrollar para hacer del proyecto una realidad, o puede rechazar el estudio por encontrarse en un mercado muy riesgoso y volátil.

### **3.7. LIMITACIONES**

Al haber realizado las distintas investigaciones en la búsqueda de información del mercado entre otras, descubrimos que existen carencias o vacíos en los cuales la información suministrada no es suficiente. Por ejemplo, en el caso de la información sobre inversión promedio de los estudiantes para planes de pago de los posgrados no se encuentra, o algún otro tipo de información específica de consumo a nivel educativo no está disponible.

Actualmente no existen investigaciones puntuales sobre este tema, de esta manera esperamos que nuestro estudio beneficie a otros estudios en el futuro.

## 4. ANALISIS Y RESULTADOS

### 4.1. INVESTIGACION DE MERCADO

Dentro del estudio de mercado de tipo estratificado que se realizó, tenemos un universo comprendido de 55 universidades o instituciones universitarias privadas en la ciudad de Bogotá, dicha información fue suministrada por el Ministerio de Educación Nacional a través del Sistema Nacional de Información de Educación Superior – SNIES –. Para efectos de análisis tomamos la información del año 2006, ya que del año 2007 es una información preliminar.

Tabla 1. Universidades e Instituciones universitarias privadas en Bogotá

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>CARÁCTER</b>	<b>2005 No. Estudiantes</b>	<b>2006 No. Estudiantes</b>	<b>2007* No. Estudiantes</b>
UNIVERSIDAD CES	UNIVERSIDAD	144	0	0
UNIVERSIDAD DE IBAGUE	UNIVERSIDAD	0	0	232
ESCUELA SUPERIOR DE OFTALMOLOGIA, INSTITUTO BARRAQUER DE AMERICA	INSTITUCION UNIVERSITARIA	12	12	14
FUNDACION UNIVERSITARIA LUIS AMIGO FUNLAM	INSTITUCION UNIVERSITARIA	16	24	0
INSTITUCION UNIVERSITARIA COLOMBO AMERICANA	INSTITUCION UNIVERSITARIA	32	90	119
UNIVERSIDAD EAFIT-	UNIVERSIDAD	73	132	68
FUNDACIÓ“N UNIVERSITARIA SAN ALFONSO- FUSA-	INSTITUCION UNIVERSITARIA	130	174	184
FUNDACION UNIVERSITARIA SANITAS	INSTITUCION UNIVERSITARIA	0	193	271
UNIVERSIDAD DE SANTANDER	UNIVERSIDAD	391	320	0
FUNDACION ESCUELA COLOMBIANA DE REHABILITACION	INSTITUCION UNIVERSITARIA	362	333	277
COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACION-CESA-	INSTITUCION UNIVERSITARIA	827	614	961
CORPORACION UNIVERSITARIA NUEVA COLOMBIA	INSTITUCION UNIVERSITARIA	673	631	1.376
CORPORACION UNIVERSITARIA DE CIENCIA Y DESARROLLO	INSTITUCION UNIVERSITARIA	205	635	630

FUNDACION UNIVESITARIA EMPRESARIAL DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA	INSTITUCION UNIVERSITARIA	335	716	497
CORPORACION ESCUELA DE ARTES Y LETRAS	INSTITUCION UNIVERSITARIA	697	732	785
INSTITUCION UNIVERSITARIA COLEGIOS DE COLOMBIA	INSTITUCION UNIVERSITARIA	1.036	969	603
CORPORACION UNIVERSITARIA DE COLOMBIA IDEAS	INSTITUCION UNIVERSITARIA	320	994	1.052
CORPORACION UNIVERSITARIA REPUBLICANA	INSTITUCION UNIVERSITARIA	1.128	1.347	1.792
FUNDACION UNIVERSITARIA AGRARIA DE COLOMBIA -UNIAGRARIA-	INSTITUCION UNIVERSITARIA	1.578	1.496	1.546
FUNDACION UNIVERSITARIA JUAN N. CORPAS	INSTITUCION UNIVERSITARIA	1.491	1.586	1.686
FUNDACION UNIVERSITARIA MONSERRATE	INSTITUCION UNIVERSITARIA	1.555	1.743	2.009
FUNDACION UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD	INSTITUCION UNIVERSITARIA	1.740	1.824	278
FUNDACION UNIVERSITARIA KONRAD LORENZ	INSTITUCION UNIVERSITARIA	1.821	1.872	1.873
CORPORACION UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA	INSTITUCION UNIVERSITARIA	1.871	2.170	2.513
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS APLICADAS Y AMBIENTALES UDCA.	UNIVERSIDAD	2.626	2.812	2.933
FUNDACION UNIVERSITARIA PANAMERICANA	INSTITUCION UNIVERSITARIA	2.131	3.053	3.637
UNIVERSIDAD INCCA DE COLOMBIA	UNIVERSIDAD	3.759	3.258	3.430
CORPORACION UNIVERSITARIA UNITEC	INSTITUCION UNIVERSITARIA	3.484	3.426	2.970
FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA	UNIVERSIDAD	3.318	3.444	3.381
UNIVERSIDAD EAN	UNIVERSIDAD	3.657	3.563	3.831
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA	UNIVERSIDAD	3.734	3.626	3.258
FUNDACION UNIVERSITARIA DEL AREA ANDINA	INSTITUCION UNIVERSITARIA	4.464	3.635	3.719
UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA	UNIVERSIDAD	3.534	3.729	3.856
FUNDACION UNIVERSITARIA-INPAHU	INSTITUCION UNIVERSITARIA	3.476	3.936	4.268
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO	INSTITUCION UNIVERSITARIA	4.531	4.492	4.578

UNIVERSIDAD MANUELA BELTRAN-UMB-	UNIVERSIDAD	4.480	4.505	4.876
UNIVERSIDAD EL BOSQUE	UNIVERSIDAD	4.955	4.694	4.988
UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO	UNIVERSIDAD	4.343	4.913	3.536
UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA	UNIVERSIDAD	4.019	5.029	5.916
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS	INSTITUCION UNIVERSITARIA	4.457	5.132	6.075
ESCUELA COLOMBIANA DE CARRERAS INDUSTRIALES	INSTITUCION UNIVERSITARIA	4.408	5.211	6.455
CORPORACION UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA	UNIVERSIDAD	6.619	6.384	6.352
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	INSTITUCION UNIVERSITARIA	6.648	6.448	8.111
COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO	UNIVERSIDAD	7.123	7.748	9.361
FUNDACION UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES	INSTITUCION UNIVERSITARIA	11.269	7.837	9.298
UNIVERSIDAD LIBRE	UNIVERSIDAD	7.165	8.109	7.967
FUNDACION UNIVERSIDAD DE BOGOTA-JORGE TADEO LOZANO	UNIVERSIDAD	8.707	8.612	8.154
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA	UNIVERSIDAD	8.282	8.671	5.965
FUNDACION UNIVERSIDAD CENTRAL	UNIVERSIDAD	8.253	8.707	8.573
FUNDACION UNIVERSITARIA SAN MARTIN	INSTITUCION UNIVERSITARIA	7.946	9.370	7.843
FUNDACION UNIVERSIDAD AUTONOMA DE COLOMBIA -FUAC-	UNIVERSIDAD	11.066	10.206	7.467
UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA	UNIVERSIDAD	14.029	10.371	9.140
UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	UNIVERSIDAD	11.148	10.753	8.507
UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA	UNIVERSIDAD	10.148	12.170	9.437
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	UNIVERSIDAD	12.894	13.214	14.101
UNIVERSIDAD DE LA SALLE	UNIVERSIDAD	13.441	13.725	13.883
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA	UNIVERSIDAD	23.292	23.118	21.931
<b>Total general</b>		<b>249.843</b>	<b>252.508</b>	<b>246.563</b>

Fuente: MEN - SNIES

\* Información preliminar

Para poder realizar el muestreo estratificado, se crearon 3 estratos o grupos, comprendidos en universidades o instituciones universitarias pequeñas, medianas y grandes. Los parámetros de los tres grupos anteriores están descritos en la siguiente tabla:

Tabla 2. Clasificación grupos de muestreo

Clasificación de Grupos	No. Estudiantes		Suma de rangos	
	Universidades o Instituciones universitarias pequeñas	Entre 0	2.999	21.419
Universidades o Instituciones universitarias medianas	Entre 3.000	9.999	137.532	54%
Universidades o Instituciones universitarias grandes	>= 10000		93.557	37%
			<b>252.508</b>	

Fuente: cálculos del autor

El grupo 1 o las Universidades o instituciones universitarias pequeñas están formados por aquellas cuya población es menor o igual a 2.999 estudiantes. El grupo 2 o las Universidades o instituciones universitarias medianas están formados por aquellas cuya población es entre 3.000 estudiantes y 9.999 estudiantes. Y el grupo 3 o las Universidades o instituciones universitarias grandes están formados por aquellas cuya población es mayor o igual a 10.000 estudiantes.

El tamaño de muestra para estimar la proporción con asignación proporcional es: (Hermelinda Ordoñez Pinzón)

$$n = \frac{\sum_{k=1}^L N_k p_k q_k}{N \frac{B^2}{k^2} + \frac{1}{N} \sum_{k=1}^L N_k p_k q_k} \quad (6.29)$$

Los parámetros que se utilizaron son: Confiabilidad del 95%, error del 0,05, p=0,5 y q=0,5. La información respecto al tamaño de cada grupo y al total de la población se deriva de la tabla anterior.



Con la información anterior, la fórmula nos arroja un total de muestra de 384 personas, teniendo en cuenta que el resultado está redondeado al dígito siguiente ya que no se pueden realizar encuestas a medias personas, dando el caso que el número tenga decimales.

Con la anterior aclaración y teniendo en cuenta dicho parámetro de decimales, el tamaño de muestra se reparte entre los estratos o grupos de la siguiente manera, la fórmula es: (Hermelinda Ordoñez Pinzón)

$$n_h = n \frac{N_h}{N} \quad (6.27)$$

El resultado del muestreo por grupos se explica en la siguiente tabla:

Tabla 3. Número de muestreo por grupos

<b>Muestras por Grupos</b>	<b>No. Estudiantes</b>
Pequeñas (m1)	33
Medianas (m2)	210
Grandes (m3)	143

Fuente: cálculos del autor

Teniendo el resultado anterior, las muestras por grupos se realizaron en las universidades o instituciones universitarias comprendidas en los parámetros mencionados por cada grupo, con eso tenemos que las universidades o instituciones universitarias del grupo 1 o pequeñas son:

**Tabla 4.** Conformación grupo 1 muestreo estratificado

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>CARÁCTER</b>	<b>2005 No Estudiantes</b>	<b>2006 No Estudiantes</b>
UNIVERSIDAD CES	UNIVERSIDAD	144	0
UNIVERSIDAD DE IBAGUE	UNIVERSIDAD	0	0
ESCUELA SUPERIOR DE OFTALMOLOGIA, INSTITUTO BARRAQUER DE AMERICA	INSTITUCION UNIVERSITARIA	12	12
FUNDACION UNIVERSITARIA LUIS AMIGO FUNLAM	INSTITUCION UNIVERSITARIA	16	24
INSTITUCION UNIVERSITARIA COLOMBO AMERICANA	INSTITUCION UNIVERSITARIA	32	90
UNIVERSIDAD EAFIT-	UNIVERSIDAD	73	132
FUNDACIÁ“N UNIVERSITARIA SAN ALFONSO- FUSA-	INSTITUCION UNIVERSITARIA	130	174
FUNDACION UNIVERSITARIA SANITAS	INSTITUCION UNIVERSITARIA	0	193
UNIVERSIDAD DE SANTANDER	UNIVERSIDAD	391	320
FUNDACION ESCUELA COLOMBIANA DE REHABILITACION	INSTITUCION UNIVERSITARIA	362	333
COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACION-CESA-	INSTITUCION UNIVERSITARIA	827	614
CORPORACION UNIVERSITARIA NUEVA COLOMBIA	INSTITUCION UNIVERSITARIA	673	631
CORPORACION UNIVERSITARIA DE CIENCIA Y DESARROLLO	INSTITUCION UNIVERSITARIA	205	635
FUNDACION UNIVESITARIA EMPRESARIAL DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA	INSTITUCION UNIVERSITARIA	335	716
CORPORACION ESCUELA DE ARTES Y LETRAS	INSTITUCION UNIVERSITARIA	697	732
INSTITUCION UNIVERSITARIA COLEGIOS DE COLOMBIA	INSTITUCION UNIVERSITARIA	1.036	969

CORPORACION UNIVERSITARIA DE COLOMBIA IDEAS	INSTITUCION UNIVERSITARIA	320	994
CORPORACION UNIVERSITARIA REPUBLICANA	INSTITUCION UNIVERSITARIA	1.128	1.347
FUNDACION UNIVERSITARIA AGRARIA DE COLOMBIA -UNIAGRARIA-	INSTITUCION UNIVERSITARIA	1.578	1.496
FUNDACION UNIVERSITARIA JUAN N. CORPAS	INSTITUCION UNIVERSITARIA	1.491	1.586
FUNDACION UNIVERSITARIA MONSERRATE	INSTITUCION UNIVERSITARIA	1.555	1.743
FUNDACION UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD	INSTITUCION UNIVERSITARIA	1.740	1.824
FUNDACION UNIVERSITARIA KONRAD LORENZ	INSTITUCION UNIVERSITARIA	1.821	1.872
CORPORACION UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA	INSTITUCION UNIVERSITARIA	1.871	2.170
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS APLICADAS Y AMBIENTALES UDCA.	UNIVERSIDAD	2.626	2.812

Fuente: cálculos del autor

Las universidades o instituciones universitarias que comprenden el grupo 2 o las medianas son:

Tabla 5. Conformación grupo 2 muestreo estratificado

FUNDACION UNIVERSITARIA PANAMERICANA	INSTITUCION UNIVERSITARIA	2.131	3.053
UNIVERSIDAD INCCA DE COLOMBIA	UNIVERSIDAD	3.759	3.258
CORPORACION UNIVERSITARIA UNITEC	INSTITUCION UNIVERSITARIA	3.484	3.426
FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA	UNIVERSIDAD	3.318	3.444
UNIVERSIDAD EAN	UNIVERSIDAD	3.657	3.563
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA	UNIVERSIDAD	3.734	3.626
FUNDACION UNIVERSITARIA DEL AREA ANDINA	INSTITUCION UNIVERSITARIA	4.464	3.635
UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA	UNIVERSIDAD	3.534	3.729
FUNDACION UNIVERSITARIA-INPAHU	INSTITUCION UNIVERSITARIA	3.476	3.936

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO	INSTITUCION UNIVERSITARIA	4.531	4.492
UNIVERSIDAD MANUELA BELTRAN-UMB-	UNIVERSIDAD	4.480	4.505
UNIVERSIDAD EL BOSQUE	UNIVERSIDAD	4.955	4.694
UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO	UNIVERSIDAD	4.343	4.913
UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA	UNIVERSIDAD	4.019	5.029
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS	INSTITUCION UNIVERSITARIA	4.457	5.132
ESCUELA COLOMBIANA DE CARRERAS INDUSTRIALES	INSTITUCION UNIVERSITARIA	4.408	5.211
CORPORACION UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA	UNIVERSIDAD	6.619	6.384
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	INSTITUCION UNIVERSITARIA	6.648	6.448
COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO	UNIVERSIDAD	7.123	7.748
FUNDACION UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES	INSTITUCION UNIVERSITARIA	11.269	7.837
UNIVERSIDAD LIBRE	UNIVERSIDAD	7.165	8.109
FUNDACION UNIVERSIDAD DE BOGOTA-JORGE TADEO LOZANO	UNIVERSIDAD	8.707	8.612
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA	UNIVERSIDAD	8.282	8.671
FUNDACION UNIVERSIDAD CENTRAL	UNIVERSIDAD	8.253	8.707
FUNDACION UNIVERSITARIA SAN MARTIN	INSTITUCION UNIVERSITARIA	7.946	9.370

Fuente: cálculos del autor

Las universidades o instituciones universitarias que comprenden el grupo 3 o las grandes son:

Tabla 6. Conformación grupo 3 muestreo estratificado

FUNDACION UNIVERSIDAD AUTONOMA DE COLOMBIA -FUAC-	UNIVERSIDAD	11.066	10.206
UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA	UNIVERSIDAD	14.029	10.371
UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	UNIVERSIDAD	11.148	10.753
UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA	UNIVERSIDAD	10.148	12.170
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	UNIVERSIDAD	12.894	13.214
UNIVERSIDAD DE LA SALLE	UNIVERSIDAD	13.441	13.725
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA	UNIVERSIDAD	23.292	23.118

Fuente: cálculos del autor

Para que las universidades o instituciones universitarias tengan la misma probabilidad de ser escogidas dentro de su grupo, se realizó por grupo un muestreo aleatorio con el número de encuestas por grupo.

Una vez realizado y tabulado el trabajo de campo – realización de las encuestas – tenemos que del total de encuestados, el 51,3% de las encuestas fueron las realizadas a hombres, unas 198 encuestas; mientras que el 48,7% de las encuestas fueron realizadas a mujeres, unas 188 encuestas.

Dentro del análisis cualitativo y cuantitativo del estudio de mercado, tenemos que el 64% de nuestro mercado objetivo ya ha tenido una experiencia en realizar un viaje al exterior con motivo de estudio, lo que nos refuerza que para las otras unidades de negocio de la empresa Study Union, existe un mercado bastante grande para atacar, ya que algunas unidades de negocio se enfocan en atacar al mercado de estudiantes de bachillerato.

Gráfico 1. Investigación de mercado



Fuente: cálculos del autor

Más importante aún que los datos del gráfico anterior, es que el 89% de las personas que ya realizaron un viaje al exterior con motivo de estudio, estarían dispuestas a realizar otro viaje. Y debido a que las personas encuestadas ya se han graduado de bachilleres académicos, nos brinda la posibilidad de atacar ese mercado con otros tipos de servicios, como los planteados en este estudio.

Es importante destacar que el 11% de las personas que ya realizaron un viaje con motivos de estudio en el exterior, no volverían a realizar un viaje, lo que nos indica que ese porcentaje de mercado está insatisfecho o mal atendido, que se transforman en oportunidades para que la empresa pueda penetrar dicho mercado insatisfecho.

Gráfico 2. Investigación de mercado



Fuente: cálculos del autor

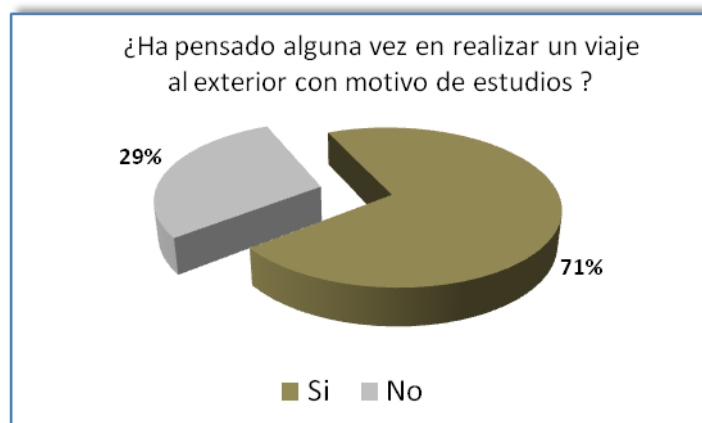
Dentro de los motivos encontrados en el estudio de mercado por los cuales las personas nunca han realizado un viaje al exterior con motivo de estudio o por qué no volverían a realizar un viaje cuando ya han realizado uno, son principalmente por problemas económicos y falta de financiación. Se destacan motivos personales de las personas, trámites de papeleos de visajes muy demorados y complicados y por falta de medios confiables para acudir en busca de información. Una de las razones principales cuando las personas ya han realizado un viaje y no realizarían otro, es por mala experiencia en su primer viaje.

Es importante resaltar que cierto porcentaje de las respuestas dicen que primero quieren terminar la universidad o cursos universitarios para luego pensar en realizar un viaje al exterior con motivo de estudio. Dicho pensamiento es uno de los pilares de este estudio, ya que dentro del capítulo financiero se estipuló que la empresa quiere atacar a los últimos tres semestres de las universidades e instituciones universitarias, precisamente porque los estudiantes priorizan sus estudios universitarios para luego realizar un viaje para profundizar sus estudios.

Otro factor mencionado es por la negación de la visa al país destino, por lo que existe un valor agregado para las empresas que ofrecen paquetes de estudio en mencionar la importancia de realizar los trámites de visaje a través de las empresas que tienen la experiencia y know how en el proceso de trámites.

La siguiente gráfica expone que el 71,1% de los encuestados ha pensado alguna vez en realizar un viaje al exterior con motivo de estudio. Dicho porcentaje es el mercado objetivo dispuesto a viajar, cifra que se toma en el capítulo financiero dentro de la variable porcentaje de mercado captado en año 1.

Gráfico 3. Investigación de mercado



Fuente: cálculos del autor

Dentro del estudio de mercado, se encontraron los destinos más escogidos a los cuales las personas les gustaría ir cuando realicen su viaje al exterior. El país más escogido es Australia con un 22,2% de los encuestados, luego sigue Inglaterra con un 18,4%, Francia con un 13,1% y Estados Unidos con un 12,3%. Es importante destacar que dentro de los 4 destinos más escogidos, el idioma Inglés predomina dentro como una necesidad de las personas cuando quieran realizar dicho viaje.

Otros destinos escogidos son España con un 11,9% y Canadá con 11, 3%, seguido de Italia con 9,4% y otros destinos con un 1,4%. Dentro de los otros destinos, la gente menciona países como Alemania, Argentina, Brasil y Bélgica.

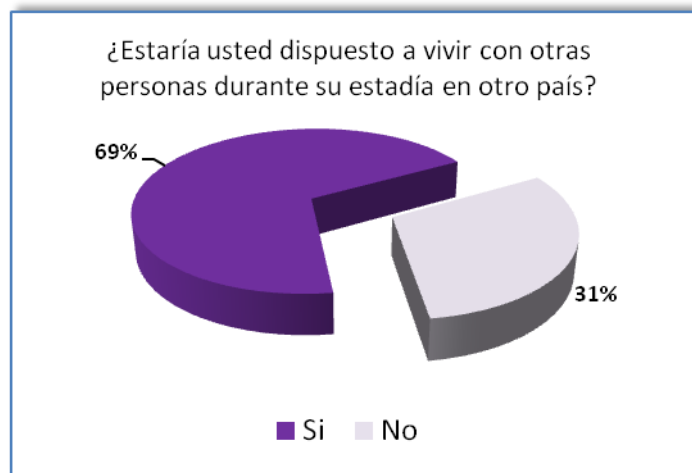
Es importante mencionar que dentro del precio del paquete de estudio establecido dentro del análisis financiero para los escenarios el primero año, se realizó un promedio de diferentes destinos mencionados anteriormente, donde se analizaron los costos y gastos de los mismos componentes que tiene un paquete base (explicado en el análisis técnico) en los diferentes destinos.

Complementando el párrafo anterior en cuanto a cómo se realizó el precio del paquete para el año 1 en todos los escenarios, éstas son las áreas de estudio más escogidas por las personas y en las cuales se tomaron con más peso para realizar el precio inicial del año 1, especializaciones con un 37,1%, idiomas con un 21,8% y MBA con un 18,1%.



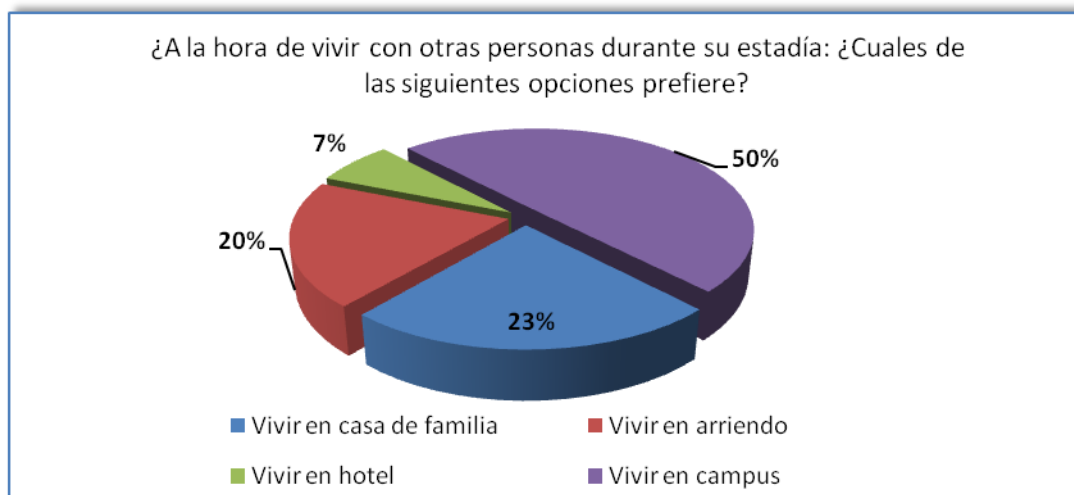
Dentro de las personas que piensan realizar un viaje al exterior con motivo de estudio, el 69% de los encuestados estaría dispuesto a vivir con otras personas durante su estadía, siendo la opción vivir en campus la más escogida con un 50%, seguido de casa de familia con un 23%. Para efecto de hallar el precio promedio del paquete para el año 1 en el análisis financiero, se tomó dentro del paquete de estudio como un componente el de vivir en residencia del campus como hospedaje, para tener un mismo punto comparable entre los diferentes destinos.

Gráfico 4. Investigación de mercado



Fuente: calculos del autor

Gráfico 5. Investigación de mercado

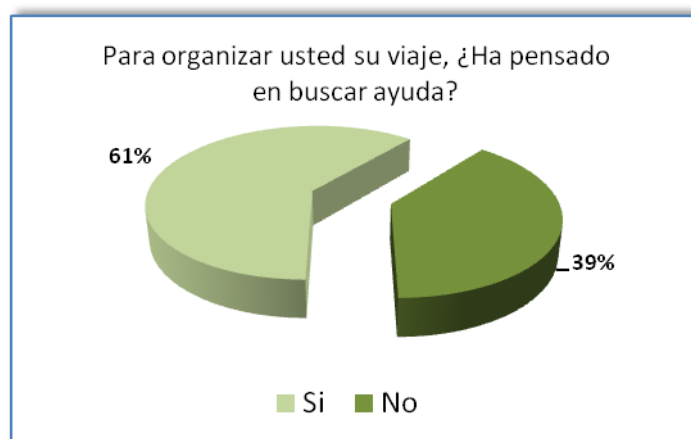


Fuente: calculos del autor

Dentro del estudio de mercado, se preguntó: ¿Cuáles de los siguientes servicios adicionales esperaba usted que tuviera un “plan básico” (Además de tiquetes aéreos, hospedaje y al menos un curso)? La respuestas más escogidas son el papeleo de la visa con un 43,8% y contacto permanente con la institución educativa en el extranjero con un 21%. Ambos servicios fueron incluidos dentro del diseño del paquete a ofrecer a los estudiantes y en el cual también fueron contemplados para el análisis del costo del precio del paquete para el primero año en el capítulo financiero.

Dentro de la investigación de mercado, el 61% de los encuestados afirma que si ha pensado en buscar ayuda para organizar el viaje, lo que indica que si existe una necesidad en el mercado al cual empresas dedicadas en ofrecer paquetes de estudios en el exterior puedan suplir.

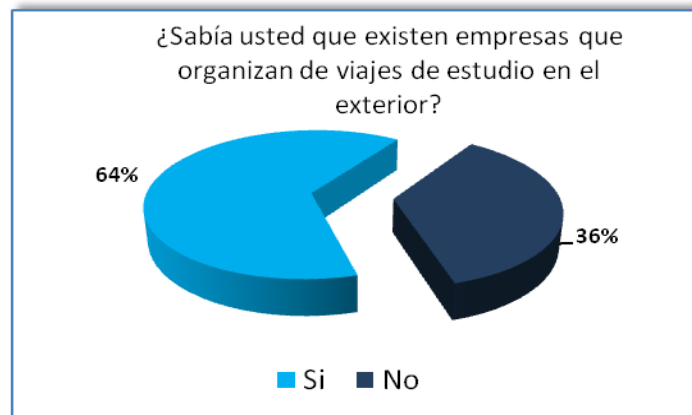
Gráfico 6. Investigación de mercado



Fuente: cálculos del autor

Al igual de importante, el 64% de los encuestados, dice que si saben que existen empresas que organizan viajes de estudio en el exterior, por lo que puede ser más fácil para empresas de este sector penetrar el mercado. Es importante mencionar que de los encuestados que respondieron que si conocen empresas que organizan viajes de estudio en el exterior, la forma cómo llegaron a conocerlas son un 33,2% por amigos, un 29,5% en la universidad o institución universitaria, un 23,2% por internet y 6,9% en el colegio. Solo un 4,1% de las personas conocen este tipo de empresas por otros medios como revistas y 3,1% por vallas.

Gráfico 7. Investigación de mercado



Fuente: cálculos del autor

Es importante resaltar la opinión de los encuestados acerca de lo que distingue a las empresas que ofrecen estudios en el exterior, en donde consideran variables como el precio y publicidad como las más diferenciadoras, con un 36,6% y 25,2% respectivamente. Existen variables como ubicación oficinas, destinos que nadie más tiene y valores empresariales, como variables importantes a considerar, con un 13% para las primeras dos y un 11,5% para la otra variable. Solo un 0,8% respondieron otra respuesta, donde mencionaron facilidad en trámites como una variable diferenciadora.

#### **4.2. ANALISIS TECNICO**

Es importante aclarar que la empresa Study Union International sigue sus actividades normales de funcionamiento, actualmente funciona con 5 personas efectivas en la empresa que se encargan de manejar la totalidad del portafolio de productos y servicios.

Al tratar con una nueva ala de negocio, se estableció una nueva persona que va a estar encargada 100% del desarrollo e implementación de este nuevo servicio para egresados. Esta persona contará con un computador con el cual podrá trabajar plenamente, el cual constará de todos los servicios básicos necesarios para el desarrollo de su actividad. Este computador gozará de todas las licencias requeridas por parte de las empresas de comunicaciones y tecnología para que no le haga falta ningún tipo de software que afecte el desempeño de la persona encargada de este nuevo servicio.

Respecto a la nueva ejecutiva de venta, se le realizarán capacitaciones en cuanto al manejo del software y portafolio de servicio total de la empresa, temas fundamentales para la incorporación de la ejecutiva a la operación de venta. Dentro de las capacitaciones, se incluyen cursos de venta focalizados al mercado objetivo, para que la nueva ejecutiva tenga las herramientas y pueda generar estrategias para atacar dicho mercado.

Para comenzar la actividad con la nueva ejecutiva de ventas y estableciendo un plan de efectividad frente al mercado objetivo, es importante establecer un plan de acción que aporte al desarrollo estructurado del mercado. La siguiente tabla muestra una estructura de visitas modelo para la nueva ejecutiva.

Tabla 7. Estructura visitas nueva ejecutiva

<b>Estructura Visitas</b>	<b>No. Personas Visitadas</b>
Reuniones semanales	3
Número personas por reunión	25
Número de personas visitadas mes	300
Número de personas visitadas año	3600

Fuente: cálculos del autor

El plan inicia con un número de reuniones semanales con las distintas universidades e instituciones universitarias dando a conocer la empresa y el portafolio de servicios que esta ofrece. Aunque la persona debe conocer el portafolio total de servicios de la empresa, estará enfocada en ofrecer paquetes al mercado objetivo definido para este estudio, y explicado en el capítulo investigación de mercado.

Estas reuniones que desarrollará la ejecutiva de venta deben tener un promedio de 25 personas/clientes del mercado objetivo, con esto tendremos a 300 personas al mes y más de 3600 clientes tocados al año.

A medida que el plan se vaya dando a conocer y el marketing voz a voz empiece a surtir efecto, se esperaría que aumenten el número de reuniones semanales y por ende el número de clientes potenciales tocados por año. La siguiente tabla muestra la efectividad mínima que se necesita de las reuniones en los dos primeros años para poder tener ese mínimo de personas en los tres escenarios del análisis financiero. Con

la anterior estructura de visitas, el porcentaje de efectividad que se debe cumplir como mínimo en cada escenario es mostrado en la siguiente tabla.

**Tabla 8.** Porcentaje mínimo efectividad estructura reuniones

	<b>Escenario Pesimista</b>	<b>Escenario Normal</b>	<b>Escenario Optimista</b>
No de personas dos primeros años	57	114	173
% efectividad reuniones ejecutiva	1,6%	3,2%	4,8%

Fuente: cálculos del autor

Igualmente sería necesario adecuar las instalaciones de las oficinas que actualmente se sitúan en la calle 100 con carrera 15 en la ciudad de Bogotá. La empresa cuenta con dos oficinas actualmente, de las cuales solamente se está utilizando una, la otra tiene como función actual, servir de bodega a todo el material publicitario de la compañía. Este espacio servirá para colocar a esta nueva integrante de la compañía y darle un espacio apto de trabajo para el desarrollo funcional de esta nueva ala de negocio.

Es importante recordar que este espacio debe ser apto para trabajar, esto quiere decir que debe contar con luz, agua y cualquier otro servicio público necesario dentro de las necesidades básicas de desarrollo profesional de una persona. Hay que incluir también los servicios privados de internet y de servicio de telefonía celular ofreciendo de esta manera un servicio integral y personalizado en todo momento.

Será necesario habilitar una nueva línea de teléfono directo para esta persona, dándole la posibilidad de comunicarse con sus clientes y recibir cualquier tipo de información, quejas, reclamos o cualquier otro tipo de servicio que se le pueda ofrecer al cliente final.

Para el tema del transporte, será necesario habilitar un fondo de movilización para esta persona, dándole facilidades de transporte ya que hay que recordar que los servicios ofrecidos por la compañía son completamente uno a uno. Los gastos de este fondo de transporte o caja menor están incluidos en el capítulo del análisis financiero dentro de los gastos de ventas.

Dentro del modelo organizacional de la empresa con sede en Bogotá, habría que incluir a una nueva ejecutiva de venta, por lo que los cambios organizacionales no son tan drásticos. El siguiente modelo organizacional ilustra un ejemplo de cómo puede quedar la estructura de la empresa con la nueva persona (rojo es la nueva ejecutiva de venta)

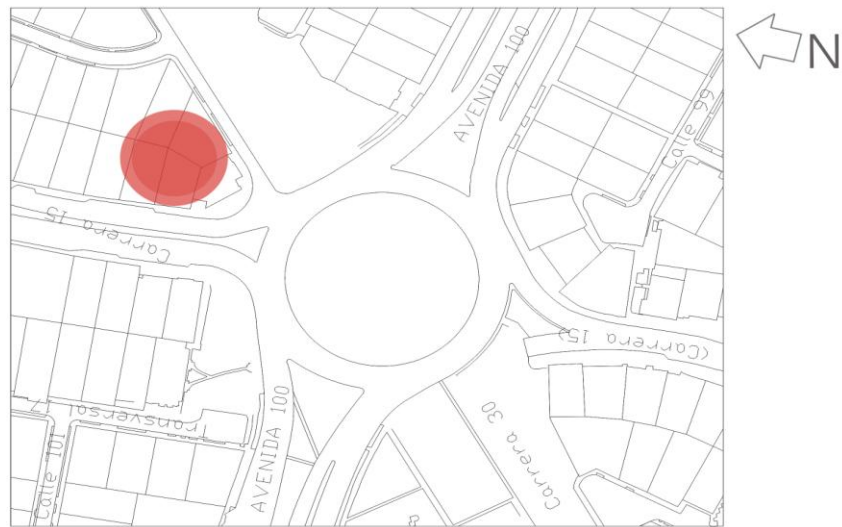
Gráfico 8. Nueva estructura organizacional



Fuente: cálculos del autor

Respecto a la ubicación de la sede de la empresa, como se mencionó, las instalaciones están en la calle 100 con carrera 15 en la ciudad de Bogotá. No se profundiza el análisis en este tema porque la empresa no tiene contemplado mudarse de las instalaciones actuales. A continuación se muestra una gráfica de la ubicación de las instalaciones en la ciudad de Bogotá.

Gráfico 9. Planos ubicación sede oficinas Study Union



Fuente: Arquitecta Ángela Chica Zuccardi, Pontificia Universidad Javeriana

Como se comentó, debido a que la empresa está funcionando con otras unidades de negocio en Bogotá, algunos análisis de viabilidad se obvian, ya que solo se está evaluando la viabilidad técnica de incluir una nueva unidad de servicios dentro del portafolio de la empresa. Todo lo relacionado a la parte legal de constituir la empresa y ver la viabilidad legal de crearla se obvian por los motivos anteriores.

Dentro de este capítulo se quiere explicar los componentes que integran el paquete diseñado para atacar el mercado objetivo, es importante mencionar que ciertos componentes fueron consultados por la empresa y otros incluidos por el estudio de mercado realizado. Los precios de los componentes no se pueden revelar debido al acuerdo de confidencialidad realizado y explicado en el capítulo financiero para salvaguardar datos confidenciales de la empresa Study Union. A continuación se muestran los componentes que integran el paquete modelo que se ofrecerá al mercado objetivo.

Tabla 9. Modelo paquete de estudio

<b>Paquete de estudio</b>	
Incluye:	
Tiquetes	
Transporte destinos aeropuertos	
Costo Curso	
Hospedaje (residencia campus)	
Visita turística del lugar	
Papeleo (visa)	Votado encuesta
Contacto permanente con la institución educativa del extranjero	Votado encuesta

Fuente: cálculos del autor

Dentro del análisis del paquete de servicios ideal que se piensa ofrecer al mercado objetivo con esta nueva unidad de servicios, los componentes del paquete para efectos de análisis en otros capítulos tendrán costos a 1 año.

Es importante dar una definición concreta de lo que representa cada parte del paquete mencionado anteriormente para poder comprender las aplicaciones de los productos y servicios integrales que hacen del paquete para el mercado en cuestión.

Los tiquetes representan los gastos necesarios para poder llegar al destino al cual se aspira conocer y realizar los estudios previamente establecidos. Estos tiquetes incluyen los mismos de la ciudad origen a ciudad destino y viceversa, mas no incluye otro tipo de gastos en transporte aéreo por motivos personales del cliente.

Los transportes terrestres del aeropuerto de la ciudad destino hasta el lugar de estadía del cliente se incluyen en los paquetes ya que por experiencia de la agencia, los clientes en la mayoría de los casos no conoce el destino al cual están llegando y se les prefiere dar cierta comodidad al momento de su llega/partida de la ciudad origen.

Costo del curso el cual se le estará pagando a la escuela, instituto o universidad a la cual estará asistiendo el cliente. El costo del hospedaje normalmente se incluye en el paquete por 1 año, lo suficiente para que el cliente pueda adaptarse y tomar decisiones propias.



La visita turística se ofrece como servicio importante al momento de la llegada del cliente a su ciudad destino, de esta manera esta persona se puede familiarizar con sus alrededores y no sentirse perdido en ninguna circunstancia, dándole un poco de conocimiento histórico de la ciudad e información básica de esta.

El papeleo que normalmente se refiere al visado necesario para la entrada al país de la ciudad destino es un servicio muy importante y bastante destacado por parte de los clientes ya que es un proceso de bastante delicadeza y manejo con las embajadas, manejo que normalmente tienen las agencias y que sirven para tramitar las visas con la información adecuada y bajo el tiempo estipulado.

Contactos con las entidades educativas es un valor agregado bastante importante normalmente para los familiares de la persona quien va a realizar el estudio. Este servicio da la posibilidad de tener un contacto directo con las entidades encargadas de la educación del cliente al igual que la responsabilidad de su seguridad. Es la manera más fácil de tener contacto con las autoridades pertinentes y ofrece una mayor facilidad para cualquier tipo de percance.

#### **4.3. ANALISIS COMPETENCIA**

Para tener un concepto más amplio de lo que es el mercado de la educación en el exterior, se realizaron encuestas en las cuales se analizó la competencia directa e indirecta que existen y se perciben en el mercado.

Dentro del mercado estudiado, existen muchas agencias de estudios que abren y cierran pasando desapercibidas por incumplimiento de distintos requisitos exigidos por sus clientes. Esto sin contar las distintas agencias ilegales que muy comúnmente estafan a los clientes que normalmente, y por poco conocimiento, confían en personas no capacitadas para este sector.

Las empresas más reconocidas en Bogotá con respecto a la educación en el exterior son las siguientes:

- TEDUCAMOS
- TROTAMUNDOS
- ASPECT
- EFE
- GRUPO VIVA Y APRENDA
- EDUCAMOS VIAJANDO

Después de haber realizado entrevistas personalizadas con algunos de los dueños y socios de estas agencias, se lograron establecer distintas variables que apoyadas por la experiencia y conocimiento de los entrevistados, servirán para establecer conclusiones y recomendaciones respecto al desarrollo actual y futuro del mercado.

Es importante resaltar que estas encuestas fueron realizadas con carácter confidencial y serán utilizadas únicamente de manera global y no particular.

Existe una tendencia que indica que hace cerca de diez años progresivamente han venido surgiendo distintas agencias de estudios en el exterior con múltiples características y valores agregados que los diferencian de los demás. Sin embargo lo que las lleva al éxito y a posicionarse en el mercado nacional es el manejo de sus servicios y la calidad de los mismos. Esto solo se logra mediante exclusividades de escuelas o universidades extranjeras y por medio de la experiencia adquirida en el mercado a través de los años.

La creciente apertura de varias agencias de este tipo se da gracias a la conciencia que están adquiriendo los estudiantes y sus padres, de la necesidad de tener otros idiomas y de ofrecer un valor agregado como profesionales al mercado laboral. La necesidad profesional de tener conocimientos distintos al resto de la población, hace que la cotización profesional de la persona sea mucho más valiosa.

Lo anterior es sustentado por el señor Gonzalo Restrepo, Presidente de Almacenes Éxito S.A. quien en una entrevista que otorgó a Portafolio durante el mes de Julio de 2008, comenta que en un mundo tan conectado como el nuestro, es aun más importante tener idiomas que un mismo posgrado o maestría. Establece también que

un idioma es la puerta para conocer una nueva cultura, estas son premisas muy importantes que refleja lo que piensan los altos mandos de las empresas de nuestro país. (Publicación Periódico Portafolio, 2008)

¿Qué le aconseja a un joven que está comenzando su carrera? Le aconsejo que sea muy universal. A un joven que está comenzando, para un mundo tan interconectado, le recomiendo que se abra mucho a la historia, a la geografía, a los idiomas, que son más importantes que un MBA. Los idiomas son una ventanilla para entrar a otra cultura.

Igualmente las universidades privadas y públicas del país están exigiendo cada vez más, idiomas como el inglés y el francés, dentro de los distintos pensum de sus carreras, esto con el objetivo de preparar a los estudiantes al tiempo de globalización que se vive actualmente.

Esto se ve reforzado por el incesante esfuerzo de las universidades de instaurar en sus actividades educativas, planes de educación en el exterior por medio del departamento de relaciones internacionales de las universidades, convirtiéndose en una competencia directa para las agencias de estudio en el exterior.

Hay que destacar que el mercado de educación siempre ha sido muy personalizado en sus servicios y aunque existen nuevos programas de educación y grados, postgrados, maestrías por internet, las opiniones difieren que esto suceda, ya que el asesoramiento y la orientación, tanto como la experiencia, son los valores agregados que cobra cada agencia y lo que las distingue de las demás.

Aunque el Mercado sigue y seguirá manteniendo una ciclicidad de “enero – febrero” y “junio-julio” y las agencias probablemente seguirán ofreciendo un gran portafolio contemplando cualquier idioma hasta cualquier tipo de estudio universitario (postgrados, pregrado, maestrías, doctorados), la única diferencia será la calidad de lo que ofrecen y solo por eso serán recordados.

Aunque existen diferentes factores que afectan la decisión de compra de los clientes, como es el caso de la necesidad de tener varios idiomas ,competitivamente hablando, o lograr mantener comunicaciones con el exterior para distintos propósitos, lo que más le afecta al cliente al momento de cerrar la compra es su costo de oportunidad, necesidad del cliente vs. Precio, y es aquí donde entra el valor agregado.

En un mercado tan competitivo como este, existen distintas barreras de entrada que aun hoy en día afectan el ingreso de nuevas compañías competitivamente hablando. La experiencia, referencias de boca – boca, y el know how de varios años en el mercado entre otras, son algunas de las razones por las cuales los clientes prefieren ciertas agencias con renombre, lo cual le permite a estas agencias ofrecer un paquete de estudio más costoso.

Este es un mercado que se encuentra en plena expansión, no solo para el despertar de la necesidad dentro de los consumidores, sino que también, el entorno de la economía global impulsa el desarrollo de un mercado que cada día se convierte en una necesidad mayor.

Sin embargo hay opiniones distintas a la expuesta anteriormente, existe también el punto de vista de las escuelas extranjeras y el mercado nacional. Esta perspectiva también fue evaluada y se expone a continuación.

Las escuelas de educación en el exterior ven en Colombia un país que por su localización geográfica y su gran apertura económica ofrecen una educación globalizada en temas como idiomas, carreras de pregrado y distintos programas de integración y comunicación.

Por la situación actual, el mercado de la educación en el exterior se ve muy beneficiado, respaldada por sociedades comerciales o de intercambio, ferias educativas y distintos programas que provén apoyo al desarrollo del sector y de sus mercados potenciales en Colombia.

El desarrollo económico de Colombia y del mundo, es un fenómeno inevitable para el cual se necesita preparación. Esta preparación se puede adquirir por medio de conocimiento en culturas, comunicaciones y otras necesidades que dan mayor ventaja competitiva frente a una expansión imparable a la cual será necesario adaptarse.

#### **4.4. ANALISIS FINANCIERO**

Respecto al análisis financiero para poder evaluar el costo / beneficio de la inversión, es vital hacer varias aclaraciones. A medida que nombremos las diferentes variables que nos afectan el modelo financiero, haremos las diferentes aclaraciones pertinentes al caso.

Se quiere recrear tres situaciones o escenarios en los cuales podamos mostrar las diferentes situaciones finales – rentabilidades – por medio del movimiento de variables dentro del modelo.

Para el estudio financiero se utilizarán las herramientas más comunes para tener una panorámica y tomar una decisión en cuanto al estudio de prefactibilidad, tales como, flujo de fondos neto del proyecto, TIR – tasa interna de retorno –, valor presente neto de los flujos y analizaremos el período de recuperación de la inversión, todo dentro de los tres escenarios propuestos.

A lo largo del proyecto, y en especial en este capítulo, la empresa nos ha brindado información confidencial el cual no podrá ser visto en este análisis, por lo que se llegó con Study Union a un acuerdo de confidencialidad para salvaguardar dichos datos.

Hay que mencionar la importancia que significa para la empresa el poder guardar datos confidenciales suministrados para la realización del estudio, por lo que en el modelo de escenarios se establecieron ciertas variables que no corresponden a la realidad de la empresa, pero mantienen la tendencia y la esencia de lo que se quiere mostrar cuando dichas variables aumentan o disminuyen.

**4.4.1. Variables del modelo:** A continuación se explicarán diferentes variables que afectan el desarrollo del modelo y puesta en marcha del proyecto. Las variables a considerar para el desarrollo de los escenarios son las siguientes:

- **Porcentaje de mercado captado en año 1:** el porcentaje de mercado captado en año 1 significa el número de personas que comprarán en el año 1 un paquete de estudio en el exterior.

Hay que tener en cuenta que el universo de estudiantes de universidades e instituciones universitarias privadas en Bogotá es de 252.508 estudiantes. Para efectos del estudio, la empresa Study Union se quiere focalizar en el total de estudiantes de los últimos tres semestres, unos 72.752 estudiantes. Del total anterior, y según el estudio de mercado realizado, el 71,1% de las personas respondieron que si han pensado alguna vez en realizar un viaje al exterior con motivo de estudios, por lo que el número de estudiantes dispuestos a viajar es 53.860 personas. Esta variable corresponde al porcentaje de personas que comprará un paquete de estudios sobre los 53.860 estudiantes.

- **Tasa de crecimiento de las ventas:** la tasa de crecimiento de las ventas significa el porcentaje de crecimiento de personas que compraran un paquete de estudio respecto al número de personas que compraron un paquete de estudio el año anterior.
- **% de captación de material POP – carpetas –:** esta es una variable relacionada con la inversión inicial, ya que mide la efectividad de captación de personas en cuanto al total de carpetas entregadas a los estudiantes en las reuniones establecidas para darse a conocer – material POP –. En el análisis financiero, a medida que el porcentaje sea mayor, la inversión inicial será menor, ya que existe una relación indirecta entre esta variable y el gasto en la inversión inicial. Para efectos del modelo, dicha variable solo tendrá peso en la inversión inicial por el número de estudiantes captados en los dos primeros años del estudio financiero.
- **% gastos de administración, ventas y financiero sobre ventas:** esta variable relaciona de forma global el porcentaje de los gastos de administración, ventas y financiero de la nueva unidad de negocio sobre las ventas. Debido a que ciertos datos fueron suministrados por la empresa, el

porcentaje de gastos de administración, ventas y financiero variarán en los escenarios y no podrán ser discriminados cada grupo en sus componentes internos debido al acuerdo de confidencialidad. El gasto financiero corresponde a una diferencia en cambio ya que los paquetes se manejan respecto a la TRM en dólares – es un gasto operacional ya que corresponde a una pérdida o ganancia dependiendo del movimiento de la TRM en relación a la operación propia de ventas –.

- **% Incremento Gastos (inflación + (%)):** el porcentaje de incremento de gastos corresponde al incremento año sobre año adicional a la inflación que sufren dos de los tres gastos anteriormente mencionados, solo el gasto de administración y el gasto de ventas; el gasto financiero es solo una proporción fija en relación a las ventas a lo largo de los años. Se estipula que los dos gastos mencionados sufrirán un aumento en relación a la inflación más un porcentaje adicional, dicho porcentaje adicional corresponde a esta variable.
- **% crecimiento del precio del paquete:** para explicar esta variable, hay que mencionar que el precio del paquete del año 1 es un valor estipulado mediante un promedio de diferentes destinos (valor fijo o constante), adicional el paquete analizado se explicará en detalle más adelante acerca de sus componentes. Para analizar el precio del paquete en los siguientes años, se estimó un porcentaje de incremento del precio en relación al precio del paquete del año anterior.
- **% revaluación / devaluación de la TRM:** esta variable nos permite simular los posibles efectos de una revaluación o devaluación en relación a una TRM dada. Es importante aclarar que para hallar las ventas, los paquetes se ofrecen en dólares americanos y se convierten a pesos colombianos mediante la TRM.
- **Tasa de descuento del flujo de fondos:** la tasa de descuento del flujo de fondos es la tasa a la cual se traen los flujos de fondos netos a valor presente o año cero para efectos del estudio. Dentro de los escenarios cambiarán para mostrar el efecto positivo o negativo de incrementar o disminuir esa tasa.
- **Tasa inflación Colombia:** la inflación de Colombia afecta en el aumento de los gastos de administración y ventas. Como se comentó anteriormente, los gastos de administración y ventas sufren un aumento de la inflación Colombia más un

adicional. En la siguiente tabla se muestra la inflación proyectada hasta el 2012, en el año 2013 se tomó igual al año 2012 ya que según la fuente de información consultada, el año 2013 no hay proyección.

Tabla 10: Inflación Colombia proyectada

2009	2010	2011	2012	2013
5,17%	4,57%	3,88%	3,72%	3,72%

Fuente: Corfinsura, página web 2008

- **Tasa de cambio representativa del mercado TRM:** para efectos del estudio se tomó la TRM proyectada promedio del año, en la cual se mezcla con la variable % de revaluación / devaluación para simular los efectos en los cambios de la tasa de cambio en el modelo. En la siguiente tabla se muestra la TRM proyectada hasta el 2012, en el año 2013 se tomó igual al año 2012 ya que para la fuente de información consultada, en el año 2013 no hay proyección.

Tabla 11: Tasa de cambio representativa del mercado proyectada

2009	2010	2011	2012	2013
1.900,26	1.957,27	1.986,63	1.927,03	1.927,03

Fuente: Corfinsura, página web 2008



**4.4.2. Constantes del modelo:** Las variables fijas dadas en el modelo son las siguientes:

- **Mercado objetivo de la empresa (últimos tres semestres):** como se explicó en la primera variable del grupo anterior, esta dato fue consultado con los socios de la empresa Study Unión para efectos de análisis, y se concluyó que se atacará los estudiantes de los últimos tres semestres, unos 72.752 personas.
- **Tasa impositiva:** la tasa impositiva es un valor fijo dado por el gobierno nacional, y para efectos del estudio, la tasa impositiva es del 33% para el año 1 y hacia delante. El año 1 para efectos del análisis y otros datos corresponden al año 2009.
- **Precio promedio del paquete para año 1:** el precio promedio del paquete es un valor fijo que sale del promedio de diferentes destinos, teniendo en cuenta una igualdad de componentes. Hay que hacer la aclaración que no se puede mostrar por separado cada valor de los componentes ya que ciertas cifras corresponden a valores propios de la empresa. El precio para el año 1 se estipuló en 15.000 dólares americanos, y los componentes que integran un paquete fueron explicados en el capítulo de análisis técnico

**4.4.3. Inversión Inicial:** Para que el proyecto funcione financieramente hay que realizar una inversión inicial en diferentes aspectos que se explicarán a continuación. Los componentes fueron consultados con los socios de la empresa, los cuales nos brindaron cierta información y una condición para ciertas variables.

Dentro de la inversión inicial hay que aclarar que muchos costos y gastos no se incluyen ya que solo se está evaluando la inversión inicial de incluir la nueva unidad estratégica de servicios en la empresa en Bogotá. La siguiente tabla es el ejemplo de los componentes que tiene la inversión de los tres escenarios.

**Tabla 12: Componentes Inversión inicial**

<b>Inversión Inicial</b>
Equipo de computación
Equipo de oficina (silla, mueble, teléfono, escritorio)
Equipo de comunicación
Gasto de sueldo persona nueva (2 años) - Incluye prestaciones a deducir
Capacitaciones
Gasto remodelación oficinas
Gasto Material POP (carpetas reuniones) - cada una - 2 años
<b>TOTAL</b>

Fuente: cálculos del autor

El equipo de computación, comunicación y equipos de oficina son esenciales para el funcionamiento de la operación interna. El valor del equipo de computación se tomó de la página de internet de la empresa Dell en el mes de Julio para un equipo Inspiron 530 más una impresora *all in one* Dell 948. El precio del equipo corresponde a unas exigencias mínimas pedidas por la empresa. Respecto a la depreciación del equipo de computación, la metodología es en línea recta a 5 años sin valor de salvamento.

El equipo de comunicación es un celular de última tecnología con acceso a internet, el precio del equipo es en relación al plan y beneficios de la empresa Study Union respecto al operador. Con relación a la depreciación del equipo de comunicación, la metodología es en línea recta a 3 años sin valor de salvamento.

El equipo de oficina, en el cual incluye los muebles básicos para la atención a los clientes, fue consultado en diferentes empresas de la ciudad de Bogotá como Home Sentry y HomeCenter. Se visitó personalmente y se tomaron precios del mes de Junio. Respecto a la depreciación del equipo de oficina, la metodología es en línea recta a 5 años sin valor de salvamento.

El rubro de gasto de sueldo de la nueva persona, es un sueldo promedio de diferentes ejecutivos de venta. Como requisito de la empresa, la inversión inicial debe contemplar el sueldo de la personas por 2 años de operación. Las capacitaciones corresponden a los diferentes cursos y requisitos de la empresa para capacitar a la nueva ejecutiva, no se estipula en más detalle el concepto debido a datos confidenciales de la empresa.

El gasto de remodelación oficinas corresponde a los cambios físicos, adecuaciones eléctricas, pintura y demás obras que deben realizarse en las oficinas en Bogotá para la nueva ejecutiva de venta.

El gasto en material POP o carpetas de reuniones corresponde al gasto de las carpetas para atacar el número de personas contempladas en los dos primeros años. Hay que tener en cuenta que dicha variable tiene relación con la variable porcentaje de mercado año 1, incremento ventas en número de personas a viajar y % de captación de material POP. Hay que tener en cuenta que dicho rubro varía en relación al cambio de las 3 anteriores variables, por lo que el dato mostrado en la tabla anterior es uno de los datos de los escenarios establecidos.

**4.4.4. Proyecciones Financieras:** Para las proyecciones financieras se realizaron 3 escenarios distintos que contemplan simulaciones de las variables explicadas que afectan el modelo de estudio. Es importante mencionar que se incluye un valor de perpetuidad a un gradiente del 3% respecto al flujo de fondos neto del último año para todos los escenarios.

Los escenarios creados corresponden a tres diferentes estados, pesimista, moderado y optimista, los cuales mostrarán variables de salida iguales para poder tener un mismo punto de comparación. Es importante mencionar que la inversión inicial puede variar en los tres escenarios ya que como se explicó hay un componente que depende de otras variables del modelo.

**4.4.4.1. Resumen escenarios:** Lo que se quiere recrear con los escenarios son las posibles situaciones que se pueden presentar en el desarrollo y puesta en marcha del proyecto, por lo que es importante conocer que ciertos datos están acoplados entorno al estudio.

El origen del cambio de las variables se basan en diferentes motivos. Debido al acuerdo de confidencialidad no se puede estipular en detalle el por qué de los cambios, sino que se quiere recrear y simular las consecuencias de cómo afecta positiva y negativamente el cambio de las variables dentro de cada escenario. Lo

importante dentro de esta simulación no son los datos en específico, sino entender globalmente la relación que tienen entre sí.

Tabla 13: Resumen escenarios

<b>Resumen de escenario</b>			
	<b>Pesimista</b>	<b>Moderado</b>	<b>Optimista</b>
<b>Celdas cambiantes:</b>			
Porcentaje de Mercado Año 1	0,05%	0,10%	0,15%
Tasa Crecimiento Ventas	7,5%	10,0%	12,5%
% de captación de material POP	2,5%	5,0%	7,5%
% gastos administración	85%	80%	75%
% gastos ventas	15%	10%	5%
% Financiero (diferencia en cambio)	8%	5%	3%
% Incremento Gastos (inflación + (%))	3%	2%	1%
% crecimiento precio del paquete	2%	3%	4%
% revaluación / devaluación	-2,5%	0,0%	2,5%
Tasa de descuento Flujos de Fondo	40%	30%	20%
<b>Celdas de resultado:</b>			
<b>Total flujos descontados al año cero</b>	<b>-90.297.051</b>	<b>823.667.427</b>	<b>5.119.686.681</b>
<b>TIR Proyecto</b>	<b>-18,5%</b>	<b>76,3%</b>	<b>249,2%</b>

Fuente: cálculos del autor

**4.4.4.2 Escenario Pesimista:** Analizando el primer escenario, hay que considerar el porcentaje de mercado del año 1, la tasa de crecimiento de las ventas, el aumento de los gastos, el % de revaluación de la tasa de cambio y el % de crecimiento del precio del paquete para poder entender los resultados.

Financieramente el escenario pesimista no es viable, ya que tenemos una TIR negativa de -18,5%, por debajo del costo de oportunidad y una VPN negativo de 90.297.051 pesos colombianos.

La inversión inicial requerida para el escenario pesimista es de:

Tabla 14: Inversión inicial escenario pesimista

<b>Inversión Inicial escenario pesimista</b>		<b>Mes</b>	<b>2 Años</b>
Equipo de computación	2.000.000		2.000.000
Equipo de oficina (silla, mueble, teléfono, escritorio)	2.000.000		2.000.000
Equipo de comunicación	250.000		250.000
Gasto de sueldo persona nueva (2 años) - Incluye prestaciones a deducir		2.500.000	60.000.000
Capacitaciones	7.000.000		7.000.000
Gasto remodelación oficinas	20.000.000		20.000.000
Gasto Material POP (carpetas reuniones) - cada una - 2 años	9.500		21.660.000
<b>TOTAL</b>			<b>112.910.000</b>

Fuente: cálculos del autor

La inversión inicial dentro de este escenario no está estipulada que se recupere en el lapso de tiempo del análisis, por lo que se confirma su no viabilidad financiera.

Dentro de esta situación, tenemos que el número de personas que comprarían un paquete en el año 1 serían 27, y a final del año 5 tendríamos solo 39 personas, eso nos indica a que ese porcentaje de penetración del mercado y aumento en ventas del paquete años tras año, el escenario no es viable. Adicional el crecimiento del precio del paquete solo es un 2%, teniendo un precio inicial al año 1 para todos los escenarios de 15.000 dólares americanos y para este caso, el precio en el último año es de 16.236 dólares.

Respecto al rubro en la inversión inicial del gasto de material POP, se necesitan aproximadamente unas 2.280 carpetas para poder capturar en los dos años a las 57 personas estipuladas que comprarían el paquete en este escenario, ya que se estipuló que el % de captación de material POP es solo del 2,5%, por lo que se necesita un esfuerzo mayor para captar a las personas, traducido en un mayor costo.

Sin duda alguna el efecto que tiene el peso del incremento de los gastos y el porcentaje de los gastos sobre las ventas en relación al incremento de las ventas, marca la tendencia negativa de este escenario al igual que las anteriores variables explicadas.

Adicional, el efecto revaluación de solo 2,5% respecto a la TRM proyectada por Corfinsura en la tabla 11, afectaría en que se recibiría 48 pesos menos por cada dólar, lo que se traduce en que se recibe menos pesos colombianos a la hora de convertir las ventas de los paquetes en dólares a pesos.

A continuación se mostrará el flujo de fondos del escenario y los flujos descontados a una tasa del 40%, factor adicional que refuerza la tendencia y resultados negativos. Aunque el escenario muestra una TIR negativa, la idea es tener una idea de cómo afectarían negativamente las variables, pero no indica la situación de la empresa, ya que ciertos datos se simularon para mostrar ese idea de pérdida.

Tabla 15: Flujo de fondos escenario pesimista, fuente cálculos del autor

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>Ingresos operativos</b>		<b>767.609.406</b>	<b>875.927.257</b>	<b>997.532.715</b>	<b>1.076.681.787</b>	<b>1.189.733.375</b>	
<b>Costos y Gastos operativos</b>		<b>825.180.111</b>	<b>891.411.982</b>	<b>957.341.751</b>	<b>1.022.583.732</b>	<b>1.094.353.752</b>	
<i>Administración</i>		652.467.995	701.859.822	750.147.778	800.557.708	854.355.186	
<i>Ventas</i>		115.141.411	123.857.616	132.379.020	141.274.890	150.768.562	
<i>Financieros</i>		57.570.705	65.694.544	74.814.954	80.751.134	89.230.003	
<i>Depreciaciones</i>		883.333	883.333	883.333	883.333	883.333	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		-58.454.039	-16.368.058	39.307.631	53.214.721	94.496.289	
Impuestos		-19.289.833	-5.401.459	12.971.518	17.560.858	31.183.776	
<b>Utilidad neta</b>		-39.164.206	-10.966.599	26.336.112	35.653.863	63.312.514	
<i>Depreciaciones</i>		883.333	883.333	883.333	883.333	883.333	
<b>Costo de la inversión</b>	112.910.000						
<b>Flujo de Fondos Neto</b>	<b>-112.910.000</b>	<b>-38.280.873</b>	<b>-10.083.266</b>	<b>27.219.446</b>	<b>36.537.197</b>	<b>64.195.847</b>	<b>178.707.359</b>

La siguiente tabla muestra los flujos descontados a una tasa del 40%, mostrando las variables resultado.

Tabla 16: Flujos descontados y valor presente neto escenario pesimista, fuente cálculos del autor

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
Flujo descontado	-112.910.000	-27.343.480	-5.144.523	9.919.623	9.510.932	11.936.218	23.734.179
Total flujos descontados al año cero	-90.297.051						
<b>TIR PROYECTO</b>	<b>-18,5%</b>						

**4.4.4.3. Escenario moderado:** Analizando en detalle cada escenario, tenemos que el escenario moderado con las variables descritas en la tabla resumen es financieramente viable, ya que la TIR del proyecto está por encima al costo de oportunidad. También es importante mencionar que la inversión inicial se recuperará en el segundo año, lo que confirma una viabilidad financiera del escenario.

La inversión inicial requerida para este escenario es:

Tabla 17: Inversión inicial escenario moderado

Inversión Inicial escenario moderado		Mes	2 Años
Equipo de computación	2.000.000		2.000.000
Equipo de oficina (silla, mueble, teléfono, escritorio)	2.000.000		2.000.000
Equipo de comunicación	250.000		250.000
Gasto de sueldo persona nueva (2 años) - Incluye prestaciones a deducir		2.500.000	60.000.000
Capacitaciones	7.000.000		7.000.000
Gasto remodelación oficinas	20.000.000		20.000.000
Gasto Material POP (carpetas reuniones) - cada una - 2 años	9.500		21.660.000
<b>TOTAL</b>			<b>112.910.000</b>

Fuente: cálculos del autor

Dentro de este escenario, el número de personas que comprarían un paquete para el año 1 son 54, y a final del año 5 tendremos un total de 81 personas por año y un precio de paquete en el último de año 16.833 dólares americanos. Es importante destacar que en este escenario se está asumiendo la TRM proyectada en la tabla 11, TRM proyectada por Corfinsura, y no tendríamos el efecto de una devaluación o revaluación de la tasa de cambio respecto a la proyectada.

Con relación al rubro en la inversión inicial del gasto de material POP, tenemos que para este escenario se estarían utilizando unas 2.280 carpetas, el mismo número que en el escenario pesimista, pero la diferencia radica en el % de captación del POP, ya que en este escenario es del 5%, por lo que se necesitaría un menor esfuerzo para captar a más personas. El número de personas en los dos años que comprarían el paquete serían 114 en este caso, mientras en el pesimista solo son 57 personas.



Es importante en este escenario tener en cuenta como ayuda la relación de los gastos de administración, ventas y financiero en relación a las ventas, ya que aquí se estaría teniendo un mayor margen de utilidad operacional, ayudado también por el % de mercado del año 1, que se duplicó, y el aumento de las ventas, lo que significa que se estarían vendiendo mas paquetes.

La disminución respecto al escenario pesimista de la tasa de descuento de los flujos, es un factor adicional que ayuda a mostrar unos mejores resultados y obtener una TIR positiva de 76,3%.

Tabla 18: Flujo de fondos escenario moderado, fuente cálculos del autor

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>Ingresos operativos</b>		<b>1.535.218.811</b>	<b>1.814.389.290</b>	<b>2.086.539.609</b>	<b>2.305.760.893</b>	<b>2.635.200.429</b>	
<b>Costos y Gastos operativos</b>		<b>1.458.457.871</b>	<b>1.563.193.883</b>	<b>1.663.382.895</b>	<b>1.763.521.957</b>	<b>1.874.272.914</b>	
<i>Administración</i>		1.228.175.049	1.308.866.150	1.385.827.479	1.465.096.811	1.548.900.349	
<i>Ventas</i>		153.521.881	163.608.269	173.228.435	183.137.101	193.612.544	
<i>Financieros</i>		76.760.941	90.719.465	104.326.980	115.288.045	131.760.021	
<i>Depreciaciones (-)</i>		883.333	883.333	883.333	883.333	883.333	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		75.877.607	250.312.074	422.273.381	541.355.603	760.044.182	
Impuestos		25.039.610	82.602.984	139.350.216	178.647.349	250.814.580	
<b>Utilidad neta</b>		50.837.997	167.709.089	282.923.165	362.708.254	509.229.602	
<i>Depreciaciones (+)</i>		883.333	883.333	883.333	883.333	883.333	
<b>Costo de la inversión</b>	112.910.000						
<b>Flujo de Fondos Neto</b>	<b>-112.910.000</b>	<b>51.721.330</b>	<b>168.592.423</b>	<b>283.806.499</b>	<b>363.591.587</b>	<b>510.112.935</b>	<b>1.945.986.383</b>

La siguiente tabla muestra el valor presente neto y la TIR del escenario a una tasa de descuento del 30%

Tabla 19: Flujos descontados y valor presente neto escenario moderado, fuente cálculos del autor

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
Flujo descontado	-112.910.000	39.785.639	99.758.830	129.179.107	127.303.521	137.388.245	403.162.086
Total flujos descontados al año cero	823.667.427						
<b>TIR PROYECTO</b>	<b>76,3%</b>						

**4.4.4.4. Escenario optimista:** El tercer escenario es el escenario ideal de los tres, muestra las variables en sus mejores situaciones, demostrando que este es el escenario financieramente más viable. La TIR del escenario es de 249,2%, por encima del costo de oportunidad, y un valor presente neto de 5.119.686.681 pesos colombianos.

La inversión inicial requerida para este escenario sería de:

Tabla 20: Inversión inicial escenario optimista

<b>Inversión Inicial escenario optimista</b>		<b>Mes</b>	<b>2 Años</b>
Equipo de computación	2.000.000		2.000.000
Equipo de oficina (silla, mueble, teléfono, escritorio)	2.000.000		2.000.000
Equipo de comunicación	250.000		250.000
Gasto de sueldo persona nueva (2 años) - Incluye prestaciones a deducir		2.500.000	60.000.000
Capacitaciones	7.000.000		7.000.000
Gasto remodelación oficinas	20.000.000		20.000.000
Gasto Material POP (carpetas reuniones) - cada una - 2 años	9.500		21.913.333
<b>TOTAL</b>			<b>113.163.333</b>

Fuente: cálculos del autor

El período de recuperación de la inversión en esta situación es en el primer año, situación ideal de cualquier inversionista.

Detallando un poco más las variables que afectan el escenario, tenemos que el número de personas que comprarían el paquete el primer año serían unas 81 personas, y a final del último año tendríamos 132 por ese año, un 0,25% del mercado dispuesto a viajar (53.860 personas).

Otras variables que ayudan en el desarrollo positivo del escenario son el incremento de las ventas año tras año en un 12,5% y la disminución de los gastos en relación a las ventas, llegando a ser los menores de los tres escenarios.

Es importante destacar el efecto positivo que produce el incremento del precio del paquete año tras año y el efecto de la devaluación de la TRM respecto a la proyectada por Corfinsura en la tabla 11. Aquí se estaría hablando que la TRM con el efecto devaluación de 2,5%, tendría un aumento respecto a la proyectada aproximadamente

de 48 pesos, lo que se traduce en mayor ingresos en pesos por el mismo número de paquetes vendidos.

La inversión inicial en este escenario es superior a los dos anteriores debido al incremento en el rubro gasto de material POP. Se podría pensar que a mayor número de personas que comprarían el paquete de estudio, mayor será el gasto, pero hay que tener en cuenta también el efecto que produce el % de captación de material POP. Aunque en este caso el número de personas en los dos primeros años es de 173, el % de captación de material POP es mayor a los escenarios anteriores, por lo que se necesita un esfuerzo menor por la eficacia de la variable.

A continuación se mostrará el flujo de fondos del escenario optimista y los flujos descontados a una tasa del 20%, factor adicional que refuerza la tendencia y resultados positivos. El efecto de la variable tasa de descuento afecta indirectamente la TIR del proyecto, ya que a medida que la tasa de descuento sea menor, los flujos descontados serán mayores, brindando un mayor flujo de caja al año cero y por ende una mejor rentabilidad.

Tabla 21: Flujo de fondos escenario optimista, fuente cálculos del autor

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>Ingresos operativos</b>		<b>2.302.828.217</b>	<b>2.879.300.752</b>	<b>3.435.833.674</b>	<b>3.899.325.411</b>	<b>4.575.208.482</b>	
<b>Costos y Gastos operativos</b>		<b>1.911.347.420</b>	<b>2.031.255.621</b>	<b>2.142.861.587</b>	<b>2.253.044.266</b>	<b>2.374.143.002</b>	
<i>Administración</i>		1.727.121.163	1.823.321.811	1.912.299.916	2.002.560.472	2.097.081.326	
<i>Ventas</i>		115.141.411	121.554.787	127.486.661	133.504.031	139.805.422	
<i>Financieros</i>		69.084.847	86.379.023	103.075.010	116.979.762	137.256.254	
<i>Depreciaciones</i>		883.333	883.333	883.333	883.333	883.333	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		390.597.464	847.161.797	1.292.088.753	1.645.397.812	2.200.182.146	
Impuestos		128.897.163	279.563.393	426.389.289	542.981.278	726.060.108	
<b>Utilidad neta</b>		261.700.301	567.598.404	865.699.465	1.102.416.534	1.474.122.038	
<i>Depreciaciones</i>		883.333	883.333	883.333	883.333	883.333	
<b>Costo de la inversión</b>	113.163.333						
<b>Flujo de Fondos Neto</b>	<b>-113.163.333</b>	<b>262.583.634</b>	<b>568.481.737</b>	<b>866.582.798</b>	<b>1.103.299.867</b>	<b>1.475.005.371</b>	<b>8.936.797.249</b>

La siguiente tabla muestra el valor presente neto y la TIR del escenario a una tasa de descuento del 20%

Tabla 22: Flujos descontados y valor presente neto escenario optimista, fuente cálculos del autor

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	perpetuidad
Flujo descontado	-113.163.333	218.819.695	394.778.984	501.494.675	532.069.766	592.771.577	2.992.915.317
Total flujos descontados al año cero	5.119.686.681						
<b>TIR PROYECTO</b>	<b>249,2%</b>						

**4.4.4.5. Análisis compartido de los tres escenarios:** Dentro de este tema haremos un análisis comparativo del efecto del gasto de material POP en la inversión inicial respecto al porcentaje de mercado año 1, incremento ventas y % de captación de material POP de los tres escenarios.

Tabla 23: Análisis comparativo gasto material POP escenarios

	<b>Escenario Pesimista</b>	<b>Escenario Moderado</b>	<b>Escenario Optimista</b>
Porcentaje de Mercado Año 1	0,05%	0,10%	0,15%
Tasa Crecimiento Ventas	7,5%	10,0%	12,5%
No de personas dos primeros años	57	114	173
% captación material POP	2,5%	5%	7,5%
Cantidad personas en relación a % captación POP	2280	2280	2307
Gasto en material POP	21.660.000	21.660.000	21.913.333

Fuente: cálculos del autor

Respecto a la tabla anterior, podemos conocer como fluctúa la inversión inicial requerida para cada escenario, representado por la variable gasto en material POP.

Adicional podemos ver la importancia de la variable % de captación de material POP, ya que como vemos que el número de personas aumenta en los diferentes escenarios en los dos primeros años, así deberíamos pensar que el gasto aumentaría si el % anterior fuera el mismo; pero debido a que en los diferentes escenarios el % de captación varía, así cambia a su vez la efectividad del material POP, disminuyendo o aumentando el gasto en la inversión.

Haciendo otro análisis respecto a la importancia de ciertas variables del modelo, la siguiente tabla muestra la variación de la TRM respecto a la proyectada por Corfinsura en la tabla 11. Es importante recalcar que aproximadamente se estarían perdiendo o ganando 48 pesos por cada dólar en el movimiento de esta variable en -2,5% y 2,5%, por

lo que es una variable clave que ayuda a representar la esencia de los tres escenarios, en las pérdidas y ganancias.

**Tabla 24.** TRM proyectada afectada por % revaluación / devaluación

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
% revaluación / devaluación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-2,50% - Esc Pesimista	1.900,26	1.908,34	1.936,96	1.878,85	1.878,85
0% - Proyectada – Esc Moderado	1.900,26	1.957,27	1.986,63	1.927,03	1.927,03
2,50% - Esc Optimista	1.900,26	2.006,20	2.036,30	1.975,21	1.975,21

Fuente: cálculos del autor

## 5. CONCLUSIONES

Después de haber analizado las viabilidades técnicas, financieras, de competencia, e incluso estratégicas, se puede establecer las siguientes conclusiones referentes al estudio señalado anteriormente.

Actualmente la situación del mercado expuesta por la competencia muestra una expansión en cuanto al volumen de personas que están realizando estudios en el exterior. Es importante recalcar que para tener una viabilidad financiera del proyecto, es necesario que exista un flujo mínimo de estudiantes interesados en realizar este tipo de estudios en el exterior, ya que no solo debe cubrir los costos y gastos cotidianos de esta nueva ala, sino también llegar a producir una utilidad que contribuya al desarrollo de la agencia y por ende al portafolio de servicios ofrecidos.

Los clientes normalmente conocen este tipo de agencias por referencias de amistades o sus propias universidades o instituciones educativas, lo que lleva a pensar que el marketing voz a voz es una de las herramientas importantes a considerar para este tipo de agencias. Esto debe ser explotado de manera inmediata ya que refleja que la calidad del servicio y las buenas experiencias que tengan los clientes, le van representar una buena reputación entre potenciales clientes que conocerán los servicios de la agencia por medio de referencias del voz a voz.

A la idea se le puede adicionar la experiencia que tenga el cliente ya que igualmente se ve reflejado que gran parte de los clientes que tienen una mala experiencia durante su estudio en el exterior, no vuelve a la misma agencia ni tampoco le genera un marketing positivo para su reputación.

En términos de idiomas, sigue con mayor demanda el inglés, esto no sorprende ya que nos encontramos en una situación en América Latina donde nuestro país de referencia es los Estados Unidos, al igual que nuestro socio comercial más importante, esto sin destacar que el Tratado de Libre Comercio sigue en pie y vigente. Esto debe ser utilizado como un indicio para las agencias para ampliar el portafolio de productos y servicios concernientes a este idioma que sigue como el más importante entre las opciones de idiomas.



Después de haber analizado las diferentes viabilidades necesarias dentro del estudio de prefactibilidad, se concluye que el proyecto es viable, ya que lo que más afecta al desarrollo de este estudio no es la logística concerniente al área técnica, sino más bien, el cumplimiento de las variables financieras dentro de los parámetros establecidos en los escenarios expuestos (moderado y optimista son viables).

Los servicios que ofrecen las agencias no deben terminar al momento en que el cliente llega al destino del viaje, sino más bien, al momento en el cual el cliente llega a su ciudad de origen de la cual partió antes de iniciar el viaje. Por esto, las agencias deberían enfocarse en los servicios integrales que se le deben ofrecer al cliente, el respaldo y la seriedad con la cual le ofrecen los servicios.

Según los resultados establecidos mediante nuestro estudio de mercado, los clientes se preocupan mucho por el respaldo que obtienen con la agencia escogida mediante toda la duración de su estudio, esto marca de manera importante como consideran los clientes el nivel de servicio de la agencia escogida para llevar a cabo su estudio.

Hay que tomar en cuenta que existen variables macroeconómicas que afectan la economía del país o de los países destinos y que, por ende, afectan la toma de decisiones de los clientes al momento de elegir. Para esto hay que tener distintas posibilidades con los servicios exigidos por los clientes, para que de esta manera no se pierdan clientes que por motivos de costos no pueden acceder a cierto paquete por variables macroeconómicas.

Como conclusión general, es importante realizar estudios periódicos para ver hacia donde se está moviendo el mercado, que exigen los clientes y cuáles son los destinos más escogidos y el por qué de estos destinos. No hay que dejar de lado los clientes potenciales que por motivos monetarios no pueden acceder a este tipo de servicios, ya que hay que empezar a ver el mercado como un todo y no separado por el nivel de ingresos de los clientes.

Lo importante a resaltar es que todo indica que en el futuro el mercado laboral será más exigente, convirtiendo las carreras profesionales en necesidades absolutas y que la preparación educativa va a ser cada vez más fuerte.

## 6. RECOMENDACIONES

Existe un mercado al cual muy pocas agencias han accedido, el mercado de los estudios en el exterior mediante financiamiento y normalmente solamente son las instituciones públicas y de fomento educativo quienes se enfocan en este mercado.

Como recomendación, hay que ofrecer planes educativos incorporados con planes de financiamiento mediante bancos privados que se vean igualmente beneficiados por este tipo de créditos. Existen los fondos de empleados y de pensiones que avalan este tipo de préstamos. Es importante estudiar esta nueva rama del mercado.

La información indispensable para conocer el desarrollo del mercado es muy escasa y bastante dispersa, las agencias no conocen de manera certera, la información necesaria para desarrollar estrategias comerciales para impulsar el mercado. Debe instaurarse una centralización de la información del sector mediante una institución u agencia gubernamental que se encargue de manejar y consolidar este tipo de información. Si no se puede realizar mediante el sector público, es imperante discutir una consolidación de la información con la competencia para poder competir igualitaria y transparentemente.

Para terminar, hay que resaltar que el portafolio de productos y servicios enfocados en idiomas y sobretodo el inglés deben ser ampliados de manera sustancial para poder ofrecer productos y servicios integrales que suplan la demanda de este idioma. Esto puede impulsar ventas ya que existirían mayores ofertas para esta demanda creciente en idiomas.

Existen agencias de cooperación internacional como Fulbright Colombia, USAID (Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional), Becas JICA, entre otras, que dentro de sus funciones establecidas ofrecen apoyos educativos tanto para estudiantes como para docentes. En el caso de este estudio, aplica para estudiantes. Esta es una posibilidad de explorar estas agencias internacionales en búsqueda de alternativas para dinamizar el mercado.

## TEXTOS ANEXOS

Se incluyen documentos que soportan la investigación realizada en ciertos capítulos del estudio, dichos textos se encontraron publicados en la página web.

### **Son Mejores Los Idiomas Que Un Mba' Gonzalo Restrepo, Presidente De Almacenes Exito S.A. Desde Hace 17 Años, Dice Que Los Líderes De Hoy Día Tienen Que Prepararse Constantemente.**

Ricardo Ávila Director de PORTAFOLIO ¿Cómo define su estilo gerencial? Lo defino como un estilo basado en las relaciones, bastante humano, cercano a la gente, con autoridad, pero sin que se le tenga temor al líder. Es de puertas abiertas y de mucha comunicación.

¿Tiene alguna herramienta o concepto gerencial que prefiera? Creo que el líder empresarial o CEO de cualquier compañía, no es como antes que podía no estudiar. Hoy día se tiene que preparar constantemente. Me gusta mucho el líder empresarial que sabe lo que hace, que conoce su campo de actividad, que es un técnico, pero con un muy fuerte lado humano. Esa es la combinación ganadora.

¿Cómo hace para analizar el entorno? Viajo constantemente por el país y pertenezco a algunas juntas directivas externas que me dan un input distinto al de mi propia empresa.

Por supuesto, aquí tenemos investigación de mercados que es constante, y tenemos la ventaja de que estamos en contacto con 240 millones de consumidores en un año. Salgo mucho también al exterior, por razones de mi trabajo, y leo constantemente.

Creo que el conjunto de amigos que tengo en este negocio, en otros negocios, en el Gobierno, y el pertenecer a distintas fundaciones y estar en juntas por fuera como la de FIM (Food Marketing Institute) en Estados Unidos o el CIS en París, me dan una perspectiva muy grande, porque puedo mirar a Colombia desde adentro, con el contacto mínimo que es un consumidor, pero también me da la perspectiva de mirar el país desde afuera.

¿Qué busca al momento de seleccionar a sus colaboradores? Busco primero que todo lealtad, creo que lealtad es una palabra muy grande, porque comprende casi todo. Y creo que una compañía, en la medida que crece más, debe tener unidad de mando.

Pero para que un grupo tenga cohesión y marche en una línea como equipo exige de un líder fuerte, y por parte de los subalternos, una gran lealtad y que crean en su líder.

A parte de eso, busco una preparación académica buena, que tengan un grado de experiencia razonable, no necesariamente en el campo en el que va a trabajar. Pero sobre todo, que sea un ser integral, completo, con buenas relaciones interpersonales, que sepa comunicarse con la gente y expresar sus ideas con fuerza, y que tenga ese

lado humano mezclado con la parte técnica.

¿Cuáles lecciones de errores y aciertos? Soy una persona muy crítica conmigo mismo y mi principal defecto, y me lo dicen los colaboradores, los amigos y hasta a veces mi señora, es que yo no gozo mucho con los éxitos.

Y las principales equivocaciones han sido cuando no he confiado en mi propio juicio y me he dejado influenciar en decisiones importantes.

¿Qué le aconseja a un joven que está comenzando su carrera? Le aconsejo que sea muy universal. A un joven que está comenzando, para un mundo tan interconectado, le recomiendo que se abra mucho a la historia, a la geografía, a los idiomas, que son más importantes que un MBA. Los idiomas son una ventanilla para entrar a otra cultura.

¿Cuál es su definición de liderazgo? Es una combinación de saber hacer y comunicar; hacerse respetar, pero a la vez hacerse querer. El líder es una persona que hace y ha hecho, que tiene un récord y lo siguen porque sabe. Mientras más alto, debe tener un lenguaje más sencillo y más humilde para que los subalternos no le tengan temor.

RASTRO. Gonzalo Restrepo López ingresó como presidente de Almacenes Exito S.A. luego de haberse desempeñado como presidente de Caribú Internacional S.A., presidente de Caribe Motor S.A., gerente general de Internaciones S.A., y gerente general de Marquillas S.A. Tiene un título en Administración de la Syracuse University en Estados Unidos y luego obtuvo una Maestría en Administración de Negocios en la Universidad de Georgia. Ha participado en otros programas académicos como Strategic Planning Management in Retailing del Babson College (Estados Unidos) y Storewars Strategies for Consumer Goods Programme del Instituto Insead (Fontainebleau, Francia). En la actualidad, es miembro de Coca-Cola Retailing Research Council Latinoamérica; y hace parte de la Junta Directiva de GS1 Internacional y del Food Marketing Institute.

HOJA DE VIDA

Fuente: Publicación Periódico Portafolio, 2008.

## BIBLIOGRAFIA

- Colegio de Estudios Superiores, CESA, (2008), “Biblioteca Catálogo en línea”, en búsqueda libre, CESA, [En línea], disponible en: <http://www.cesa.edu.co/?show=44> (accesado Marzo 10 de 2008)
- Corfinsura. (2008) Sección indicadores macroeconómicos proyectados [Internet], Colombia, Disponible en internet desde: <  
[http://www.corfinsura.com/InvEconomicas/\(01fymc55yickh445yyzfi055\)/Indicadores/MacroEconomicosProy.aspx?C=C](http://www.corfinsura.com/InvEconomicas/(01fymc55yickh445yyzfi055)/Indicadores/MacroEconomicosProy.aspx?C=C) > [acceso Julio de 2008]
- EAFIT, (2008). “Programa Administración de Negocios” en duración, EAFIT. [En línea], Medellín, disponible en: <http://www.eafit.edu.co/Eafit/Templates/Pregrado/Pregrado.aspx?NRMODE=Publiched&NRORIGINALURL=%2fEafitCn%2fAdministracion%2fPregrados%2fAdminNegocios%2fIndex%2ehm&NRNODEGUID=%7b83F5F3A3-1BD6-4A87-9130-2FA9E88D052B%7d&NRCACHEHINT=NoModifyGuest#duracion> (accesado Marzo 5 de 2008)
- Hermelinda Ordoñez Pinzón, (2001) Inferencia estadística, regresión y muestreo, Colombia, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.
- Juan José Miranda Miranda, (2005) Gestión de proyectos, quinta edición, Colombia, MM Editores.

- Naresh K. Malhotra, (1997) Investigación de Mercados, Un Enfoque Práctico, segunda edición, México, Pearson Educación.
- Publicación Periódico Portafolio. (2008) Sección Economía [Internet], Colombia, Disponible en internet desde: < <http://www.portafolio.com.co/archivo/documento/MAM-3030256> > [acceso 26 de Julio de 2008].
- Rafael Méndez, (2004) Formulación y evaluación de proyectos, Enfoque para emprendedores, tercera edición, Colombia, Quebecor World.
- Universidad de los Andes, (2008). “Catalogo público”, en búsqueda en el catálogo, Universidad de los Andes, [En línea], disponible en: <http://biblioteca.uniandes.edu.co/uhtbin/cqisirsi/Fri+Mar+14+13:03:07+COT+2008/0/0/49> (accesado Marzo 10 de 2008)
- Universidad de los Andes, (2008). “Facultad de Administración”, en Generalidades – Duración e Intensidad horaria, Universidad de los Andes. [En línea], Bogotá, disponible en: [http://administracion.uniandes.edu.co/html/i\\_portals/index.php](http://administracion.uniandes.edu.co/html/i_portals/index.php) (accesado Marzo 10 de 2008)
- Universidad de la Sabana, (2008), “Biblioteca”, en búsqueda de tesis digitales, Universidad de la Sabana, [En línea], disponible en: <http://biblioteca.unisabana.edu.co/catalogo/default.php> (accesado Marzo 10 de 2008)

## **LISTA DE ANEXOS**

### **ANEXO A.**

Encuesta de investigación de mercado realizado a los estudiantes de las universidades e instituciones universitarias privadas de la ciudad de Bogotá.

## ENCUESTA

Nombre: \_\_\_\_\_ Género (M o F): \_\_\_\_\_  
Institución: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_ Carrera: \_\_\_\_\_  
Estrato (De 1 a 5): \_\_\_\_\_ Ciudad Origen: \_\_\_\_\_

**La información solicitada en este formulario es de carácter confidencial y será utilizada únicamente para fines estadísticos de manera global y no particular**

---

1) ¿Ha realizado alguna vez un viaje al exterior con motivo de estudios?

a) Si \_\_\_ b) No \_\_\_

*(Si su respuesta es afirmativa continúe con la pregunta 2, de lo contrario avance a la pregunta 3)*

2) ¿Volvería a realizar un segundo viaje al exterior con motivos de estudios?

a) Si \_\_\_ b) No \_\_\_

*(Si su respuesta es afirmativa continúe con la pregunta 5, de lo contrario avance a la pregunta 3)*

3) ¿Cuál (es) han sido los motivos por lo que no ha realizado el viaje o por lo que no volvería a realizar un viaje si ya lo ha hecho?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4) ¿Ha pensado alguna vez en realizar un viaje al exterior con motivo de estudios?

a) Si \_\_\_ b) No \_\_\_

*(Si su respuesta es afirmativa continúe con la pregunta 5, de lo contrario termine la encuesta)*

5) ¿Qué destino(s) le gustaría visitar cuando realice su viaje?

a) Inglaterra  
b) Estados Unidos  
c) Francia  
d) Italia  
e) España  
f) Canadá  
g) Australia  
h) Otro: \_\_\_\_\_

6) ¿Qué áreas de estudio estaría usted buscando al momento de realizar su viaje?

a) Estudios de Pre-grado  
b) Especializaciones  
c) MBA  
d) Maestrías  
e) Idiomas  
f) Doctorados  
g) Otro: \_\_\_\_\_

7) ¿Estaría usted dispuesto a vivir con otras personas durante su estadía en otro país?

a) Si \_\_\_ b) No \_\_\_

*(Si su respuesta es afirmativa continúe con la pregunta 8, de lo contrario avance a la pregunta 10)*



8) ¿A la hora de vivir con otras personas durante su estadía: ¿Cuales de las siguientes opciones prefiere?

- a) Vivir en una casa de familia
- b) Vivir en arriendo
- c) Vivir en un hotel
- d) Vivir en las residencias de un Campus

9) De acuerdo a su respuesta en el punto anterior. ¿En que rango de costos totales estaría dispuesto a incurrir para realizar su viaje?

- a) Menor a 10 millones
- b) [10 millones a 20 millones]
- c) (20 millones a 30 millones]
- d) Mayor a 30 millones

10) ¿Cuáles de los siguientes servicios adicionales esperaría usted que tuviera un “plan básico” (Además de tiquetes aéreos, hospedaje y al menos un curso)?

- a) Papeleo (visa)
- b) Comidas
- c) Contacto permanente con la institución educativa del extranjero
- d) Pago de impuestos
- e) Otros: \_\_\_\_\_

11) Para organizar usted su viaje, ¿Ha pensado en buscar ayuda?

- a) Si \_\_\_
- b) No \_\_\_

12) ¿Sabía usted que existen empresas que organizan de viajes de estudio en el exterior?

- a) Si \_\_\_
- b) No \_\_\_

*(Si su respuesta es afirmativa continúe con la pregunta 13, de lo contrario avance a la pregunta 15)*

13) ¿Cómo conoció este tipo de empresas que ofrecen estudios en el exterior?

- a) Amigos
- b) Colegio
- c) Universidad o Institución universitaria
- d) Revistas
- e) Brochures
- f) Vallas
- g) Internet
- h) Otro \_\_\_\_\_

14) De las empresas que organizan este tipo de servicios, ¿qué las distingue de las demás en su concepto?

- a) Precio
- b) Ubicación oficinas
- c) Valores (responsables y éticas)
- d) Su publicidad
- e) Destinos de estudio que nadie más tiene
- f) Otro \_\_\_\_\_

15) ¿Qué esperaría usted del servicio postventa en una empresa que ofrece estudios en el exterior?

---

---

---

---

**ANEXO B.** Encuesta realizada a la competencia

**ENCUESTA COMPETENCIA**

Razón Social (nombre empresa): \_\_\_\_\_

Año creación empresa (aprox): \_\_\_\_\_

Ciudad Origen empresa: \_\_\_\_\_

No. Empleados en la empresa: \_\_\_\_\_

**La información solicitada en este formulario es de carácter confidencial y será utilizada únicamente para fines estadísticos de manera global y no particular**

---

1) ¿Cómo conoció usted el mercado de la educación en el exterior?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2) ¿Qué percepción tiene usted del desarrollo del mercado de la educación en el exterior desde hace 10 años?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3) ¿Cómo ve el mercado objetivo de su empresa dentro de 10 años?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4) ¿Qué tipo de ciclicidad tiene el mercado con referencia al volumen de ventas?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5) ¿Cuántos servicios ofrece en su portafolio de educación en el exterior?

---

---

---

6) ¿Cuántos de estos son referentes a post-grados (los post-grados comprenden especializaciones, MBA, maestrías, doctorados, post doctorados)?

---

---

---

7) ¿Cuáles son las barreras de entrada más difíciles del mercado de estudios en el exterior?

---

---

---

8) ¿Cree usted que la globalización ha influido en el desarrollo del mercado de estudios en el exterior? ¿Por qué?

---

---

---

9) ¿Cuáles son las variables que influyen la decisión de compra del cliente? ¿Por qué?

---

---

---

10) ¿Cuáles son los valores agregados que lo diferencian a usted de la competencia?

---

---

---

11) ¿Considera usted que el sector público, al ofrecer becas y facilidades económicas, se convierte en un competidor más en el mercado? ¿Por qué?

---

---

---

12) ¿Cree usted que las variables macroeconómicas afectan el mercado educativo?  
¿Cuáles y por qué?

---

---

---

13) ¿Considera que las universidades o instituciones universitarias que tienen oficinas internas de estudios en el exterior, son consideradas un competidor más, o son consideradas una oportunidad de mercado? ¿Por qué?

---

---

---

**Muchas gracias por su tiempo y colaboración**