



Proyecto de grado: Campus Iberoamérica programa de educación para el empleo

Juan Andrés Chamás Baena

Colegio de Estudios Superiores en Administración -- CESA

Administración de Empresas

2018

Proyecto de grado: Campus Iberoamérica programa de educación para el empleo

Juan Andrés Chamás Baena

Director:

Juan Camilo Giorgi

Colegio de Estudios Superiores en Administración -- CESA

Administración de Empresas

2018

INDICE

1. Introducción	5
1.1 Campus Iberoamérica: programa de educación para el empleo.....	7
2. Marco Teórico.....	11
2.1 Contexto macroeconómico	11
2.2 Sector financiero	22
2.3 Desigualdad:	24
2.4 Educación y empleo.....	28
2.5 Erasmus.....	32
2.6 Campus Iberoamérica: programa de educación para el empleo.....	33
2.7 Planes de negocio:.....	34
3. Marco Metodológico.....	36
4. Desarrollo.....	39
4.1 Modelo canvas	39
4.2 Diseño del programa	43
4.3 Aliados del programa	45
4.4 Plan de mercadeo	51
4.5 Plan de preparación y desarrollo	52
4.6 Estudio organizacional.....	55
4.7 Plan Financiero	56
4.8 Oferta crediticia en el mercado local	62
5. Conclusiones.....	64
6. Bibliografía y referencias.....	66

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Crecimiento del producto interno bruto volumen, variación anual porcentual, 2009 - 2014.	11
Tabla 2 Relación entre el precio del barril de petróleo y la inversión extranjera.....	12
Tabla 3 Inversión extranjera en millones de dólares	12
Tabla 4 Proyecciones e indicadores macroeconómicos: variación porcentual anual, volumen (precios de 2005)	14
Tabla 5 Balance presupuestal del Gobierno Central como porcentaje del PIB	15
Tabla 6 Tasa de crecimiento del PIB (interanual)	16
Tabla 7 Calidad de las vías en Latinoamérica.....	19
Tabla 8 Los costos para la exportación e importación de un contenedor / USD x contenedor	20
Tabla 9 Sector financiero informal: como porcentaje de la población mayor de 15 años, 2014	24
Tabla 10 PIB per cápita a precios constantes	25
Tabla 11 Coeficiente de Gini antes y después de impuestos y transferencias	26
Tabla 12 Tasa de informalidad a nivel nacional porcentaje de personas empleadas sin contribuir al sistema de pensiones.....	26

Tabla 13 Tabla comparativa de la producción por persona empleada.....	27
Tabla 14 Las tasas de matrícula en educación superior en Colombia	28
Tabla 15 Distribución porcentual según nivel educativo e ingresos laborales	29
Tabla 16 Tasa de desempleo según nivel educativo logrado y sexo.....	30
Tabla 17 Tabla de inversión en educación como % del PIB	31
Tabla 18 Desarrollo del Canvas	39
Tabla 19 Supuestos y variables para la proyección del programa I	57
Tabla 20 Supuestos y variables para la proyección del programa II	58
Tabla 21 Balance general	60
Tabla 22 Estado de Resultados	61
Tabla 23 Flujo de caja.....	62

1. Introducción

Tuve la oportunidad de hacer mis prácticas profesionales en la Secretaría General Iberoamericana (en adelante SEGIB). Este organismo agrupa a los 22 países que tienen como idioma principal el portugués o el español. Los 19 países de América Latina y 3 que están en la Península Ibérica: España, Portugal y Andorra. La SEGIB, tiene cuatro objetivos principales que se listan a continuación: 1) Fortalecer la Comunidad Iberoamericana y asegurar su proyección internacional 2) Promover los vínculos históricos, culturales, sociales y económicos entre los países iberoamericanos, valorando la diversidad entre sus pueblos 3) Apoyar en la preparación de las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno y dar cumplimiento a sus mandatos 4) Implementar y fortalecer la cooperación sur-sur en la región, en las áreas prioritarias de educación, cultura y cohesión social.

Dentro de la SEGIB, actualmente estoy trabajando en el proyecto Campus Iberoamérica: educación para el empleo, (en adelante Campus Iberoamérica). Esta iniciativa, surge como consecuencia de un mandato en la XXIV cumbre Iberoamericana realizada en Veracruz durante el 2014. Sin embargo, más allá de dar cumplimiento al mandato, la misma, busca proyectarse como respuesta a los desafíos que enfrentan los países iberoamericanos para promover el desarrollo socioeconómico, combatir la inequidad en el ámbito de la educación y disminuir la brecha de desigualdad (SEGIB, 2016). También busca, mejorar las oportunidades educativas y laborales, de tal modo que sea posible articular las necesidades del mercado laboral con la formación técnica y universitaria.

En la actualidad según la Organización Internacional para el Trabajo (en adelante OIT), hay 163 millones de jóvenes. Estos, componen un cuarto del total de la población iberoamericana, que está conformada por los 22 países de habla hispana y portuguesa. Entre los retos y oportunidades que el aumento demográfico representa para la región, están los 163 millones de jóvenes que necesitan encontrar empleo para satisfacer sus necesidades básicas. Según el

estudio, Panorama Laboral América Latina y el Caribe 2017 realizado por la OIT, la desocupación juvenil en Latinoamérica pasó de 18,9% en 2016 al 19,5% en 2017. A su vez, según la misma organización, Colombia, para los años 2016 y 2017 presentó una tasa de desempleo para personas entre los 15 y los 24 años de 18,6% y 18,2% respectivamente. Según una encuesta realizada por la consultora Manpower en el año 2013, para el Comité de Empresas Americanas (en adelante CEA), cerca del 50% de las empresas formales en América Latina no encuentran la fuerza laboral dotada de las competencias que necesita. Lo anterior, genera que un tercio de estas, se vean obligadas a contratar personal cualificado en el extranjero para así suplir la escasez de competencias que existe en la región.

La presente tesis plantea desarrollar un modelo que permita a estudiantes de bajos recursos económicos con mérito académico tener la experiencia de vivir un intercambio internacional durante el estudio de su carrera. Para poder ejecutar lo anterior, se deben identificar y caracterizar las tendencias y mejores prácticas del sector. También definir una propuesta de valor compartido para los participantes del programa. Adicionalmente, validar el modelo orientado a una nueva experiencia para los clientes que serán los estudiantes beneficiados por Campus Iberoamérica. Finalmente, se debe evaluar la factibilidad del mercado, los aliados operativos y organizacionales al igual que la viabilidad financiera del modelo. Con lo anterior cumplido se puede establecer si el programa es realizable o no.

Para empezar, se le va a hacer una mención al contexto macroeconómico de Colombia durante los últimos años. Dentro de lo anterior se va a profundizar en el desempleo juvenil de personas entre los 19 y los 29 años. Además, la falta de oportunidades por motivos económicos, para tener la experiencia de vivir en un país distinto al de su residencia y las ventajas que vivir en el extranjero trae. Según el comunicado de prensa de la Comunidad Europea, publicado el 22 de septiembre cuyo título es, *El estudio sobre el Impacto de ERASMUS confirma que el programa de intercambio de estudiantes de la Unión Europea mejora la capacidad de inserción*

y la *movilidad profesionales* de 2014, el 85% de los estudiantes europeos tienen la oportunidad de vivir al menos 6 meses en un país distinto al de su residencia.

1.1 Campus Iberoamérica: programa de educación para el empleo

Campus Iberoamérica: programa de educación para el empleo, tiene como objetivo desarrollar el capital social y mejorar la empleabilidad, al aumentar el número de estudiantes que tienen la posibilidad de vivir en el extranjero durante su periodo de estudios. Lo anterior, mediante un programa creado con el propósito de poder beneficiar a candidatos que cumplan tres criterios: 1) alto potencial de empleabilidad 2) necesidad económica y 3) mérito académico. A lo largo de la presente tesis, se busca describir por qué y cómo se ha llegado hasta la fase actual del programa, así como los distintos participantes de esta. También, se va a detallar cómo se van a seleccionar a los participantes, el proceso que deben cumplir y cómo será la experiencia dentro de las diferentes etapas.

El segundo criterio para la admisión de un participante en el programa, -necesidad económica- busca generar impacto social. En lo personal, esta fue una de las principales razones que me llevaron a trabajar en la SEGIB, y a participar en la planificación y posterior ejecución del proyecto. La SEGIB ha planteado un impacto a gran escala, según las proyecciones actuales, la iniciativa va a beneficiar alrededor de 640 estudiantes anuales, por país/región en el cual este implementado. Según, el cronograma del proyecto habrá 8 países/regiones ya adscritos y en funcionamiento para el año 2022. De manera que, en ese año, se estarían beneficiando 5.120 estudiantes que no tendrían la oportunidad de hacerlo sin la iniciativa, Campus Iberoamérica: programa de educación para el empleo. Según los planes, en el segundo semestre del 2019, el programa va a estar en marcha en: España, Perú y Centroamérica como subregión. En el 2020 deben entrar Colombia y Chile, seguidos por el Cono sur (Argentina, Paraguay y Uruguay) y México en 2021, para completar los ocho con Brasil en 2022. En el ámbito profesional, este es

un proyecto que me ha permitido estar en contacto y negociar con altos ejecutivos en diferentes empresas, entre las cuales hay aerolíneas, bancos, aseguradoras, fondos de capital y *head-hunters*. Esto, para buscar alianzas que permitan diseñar e implementar el programa.

El programa busca que los estudiantes seleccionados tengan los siguientes beneficios.

- 1) Descuento total o parcial en el valor del tiquete y costos adicionales del viaje.
- 2) Descuento total o parcial en el seguro de salud durante la estancia en el extranjero.
- 3) Una ayuda económica equivalente a 3.000 USD, que se retorna al programa mediante un Acuerdo de Ingresos Compartidos (en adelante AIC). El anterior, establece que el estudiante pagará un porcentaje fijo de su salario futuro, al fondo de la iniciativa durante un periodo que oscila entre los 24 y los 36 meses. Este método varía frente a un crédito de dos formas, en primer lugar, no hay una tasa de interés. En segundo lugar, el estudiante puede repagar como máximo un 20% adicional a lo que recibió, pero también puede pagar menos de los 3.000 USD, si su salario es inferior al esperado. En Campus Iberoamérica, los beneficiarios tendrán un acompañamiento desde que son seleccionados para realizar su intercambio, hasta que tienen un empleo formal y cumplen con el AIC mencionado anteriormente.

La planificación del programa se viene realizando desde junio de 2017, actualmente ya se tiene un esquema definido y el mismo se ha socializado con los diferentes participantes. Sin embargo, falta firmar contrato con los aliados operativos y patrocinadores de este. Para los patrocinios ya se ha hecho contacto con empresarios de Centroamérica, Colombia, España y Perú, siendo los dos últimos los que van más adelantados. El primer contacto se llevó a cabo con empresarios¹ del Perú estos, van a financiar el programa mediante un aporte de capital, que va a servir para cubrir los costos operativos del mismo. A cambio, van a tener la primera opción en la contratación de los beneficiarios, cuyos perfiles interesen a sus empresas. También, van a

¹ Por motivos de confidencialidad en mi contrato no puedo dar nombres.

participar en un congreso anual presidido por Felipe VI, Rey de España, con presencia de Rebeca Grynspan, Secretaria General Iberoamericana. A este congreso, asistirán empresarios de toda Iberoamérica con los cuales podrán hacer conexiones según sus intereses. Finalmente, también tendrán, si lo desean, presencia en las campañas publicitarias que adelantará Campus Iberoamérica con el objetivo de darse a conocer.

Los aliados gestores del programa serán Lumni, la empresa que estará encargada de participar en la selección y realizar la gestión de los estudiantes. Así como, beWanted, que se dedica a la selección de candidatos para primer empleo y con un máximo de dos años de experiencia. Por su lado, los aliados operativos para todo el programa serán una aerolínea con presencia en trayectos entre Europa y Latinoamérica y sus aliados para la cobertura de los vuelos internos en Latinoamérica. Además de, una institución financiera con alta presencia en la región, una empresa de seguros y las universidades con los convenios de intercambio que ya tienen suscritos entre ellas.

El proceso para poder llegar a las partes que se van a involucrar en la iniciativa ha sido el siguiente. Para los empresarios se ha hecho una investigación completa de sus perfiles, al igual que de sus empresas. Esto nos permite conocer a fondo sus intereses personales y profesionales, lo que a su vez facilita el hacer contacto con los empresarios que se identifican con la oferta de valor de Campus Iberoamérica. Adicionalmente, en la SEGIB, Pablo Adrián Hardy quien es el encargado de las relaciones empresariales está muy bien relacionado en la región, lo que ha permitido llegar a amigos personales que están interesados en apoyar la iniciativa. A cada uno de los empresarios se les presenta el programa, se oyen sus intereses y la opinión sobre el mismo, luego junto con el, se diseña una oferta de valor. Después de este primer contacto se les hace seguimiento mediante herramientas electrónicas y visitas personales de María Teresa Calderón, quien es la directora ejecutiva y Pablo Adrián Hardy, que como ya se mencionó, en la mayor parte de los casos es amigo personal.

Con los aliados operativos, la estrategia ha sido la misma, se busca llegar a altos directivos, o los socios de la empresa que tienen relaciones personales con el equipo directivo de la SEGIB. Estos son, Rebeca Grynspan, María Teresa Calderón o Pablo Adrián Hardy, para diseñar una oferta de valor que beneficie a ambas partes. Con los gestores ha sido distinto debido a que, a estos, se les pide que apliquen su conocimiento para la exitosa implementación de la iniciativa sin que lo anterior les genere utilidades. En este caso, se les pide que solo cubran sus costos operacionales generados por el programa. Hasta el momento se han realizado reuniones presenciales² con Lumni en Perú, beWanted en España y empresarios tanto en Perú, como en Centroamérica, Colombia y España. Al igual que con el Banco Santander, Avianca y la compañía de seguros Mapfre. Yo he tenido la oportunidad de estar en todas las reuniones con los aliados operativos, mas no, en las que se han realizado con los empresarios. Las reuniones con todos los aliados operativos han tenido un resultado exitoso, salvo las que se han llevado con el Santander³ donde ha sido más complejo. Sin embargo, las negociaciones continúan y se espera poder cerrar una alianza con ellos. Los capítulos que se van a desarrollar en este escrito son: 1) la introducción, 2) el marco teórico, 3) el marco metodológico, 4) el desarrollo del programa, 5) las conclusiones y, por último, la 6) bibliografía y referencias.

² Los nombres de las empresas han sido modificados debido a temas de confidencialidad.

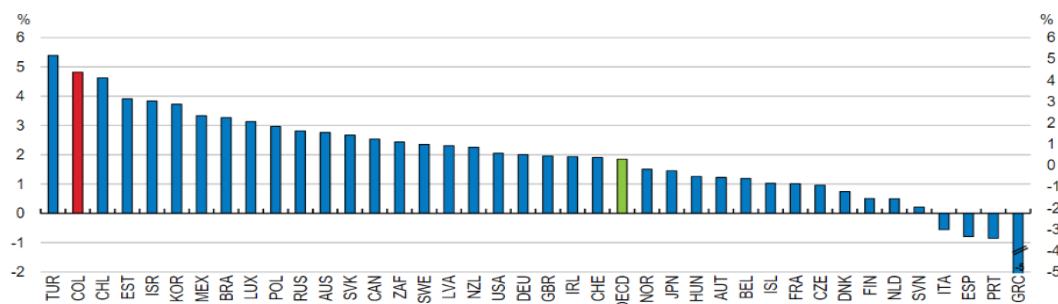
³ El nombre de la entidad bancaria ha sido modificado debido a un acuerdo de confidencialidad en mi contrato.

2. Marco Teórico

2.1 Contexto macroeconómico

Para empezar, es importante mencionar que la economía colombiana aún no se recupera totalmente del golpe externo que recibió en 2015 debido a la caída de los precios de la mayor parte de los commodities, con el petróleo como principal protagonista. Al enfocarnos en el país, los altos precios de los recursos naturales. Así como, la mejora en términos de seguridad, y la confianza generada por el gobierno con las multinacionales, generaron durante varios años inversión extranjera y un crecimiento económico que superó el de los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (en adelante OCDE). Como se observa en la gráfica durante el periodo 2009 – 2014, Colombia (en rojo) tuvo un promedio de crecimiento muy cercano al 5%, mientras que las economías de la OCDE (en verde) apenas alcanzaron un crecimiento promedio del 1% (OCDE, 2017).

Tabla 1 Crecimiento del producto interno bruto volumen, variación anual porcentual, 2009 - 2014



Nota: Obtenido de Estudios Económicos de la OCDE Colombia (mayo 2017, p.13).

Siguiendo el informe anteriormente citado, se evidencia que contrario a lo sucedido entre el 2009 y el 2014, durante los años 2015, 2016 y 2017 el crecimiento del PIB colombiano se redujo fuertemente, manteniéndose en 3.1%, 2.0% y 2.2%, como resultado del choque petrolero. Según un artículo publicado en el diario económico La República, el 27 de octubre de 2014, si la tasa de cambio se mantuviera constante Colombia perdería 420.000 millones de pesos al año por cada dólar que baja el precio del barril. Es por este motivo que gran parte de la disminución de ingresos generado por la baja de los precios del petróleo fue absorbido con

una fuerte devaluación del peso colombiano. Este, tuvo un promedio de cambio de 1 USD = 1.947 COP entre enero y octubre de 2014, y durante el año 2015, según el Banco de la República (en adelante BanRep), mantuvo un promedio de, 2.774 COP por dólar, una devaluación del COP de un 42,4%. Las estadísticas mostradas a continuación, han sido recolectadas de los informes del BanRep y muestran la fuerte relación que mantienen el precio del petróleo y la inversión extranjera que se hace en el país. Es importante mencionar que los datos de variaciones porcentuales hacen referencia al año anterior

Tabla 2 Relación entre el precio del barril de petróleo y la inversión extranjera

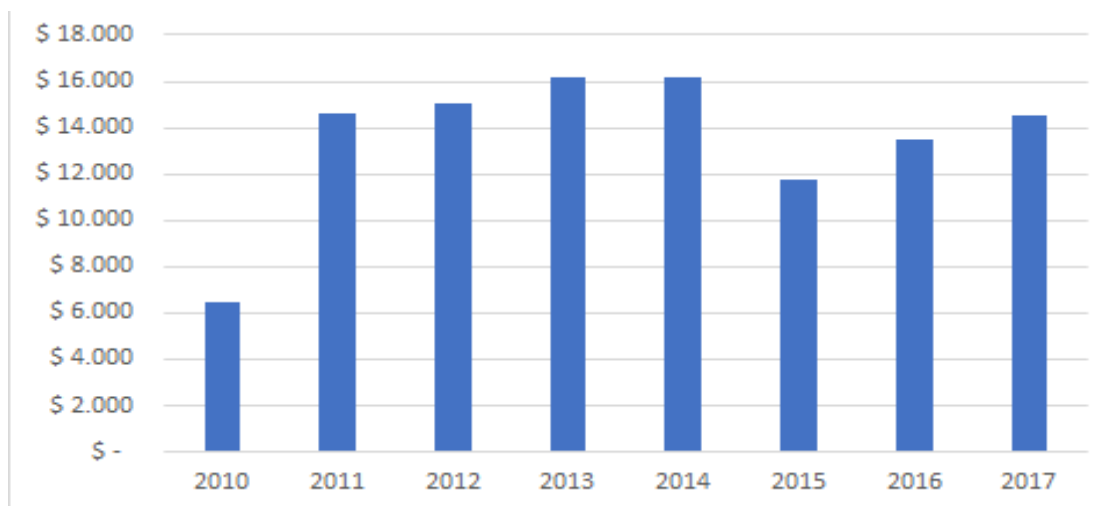
Año	Precio promedio barril de petróleo	Variación inversión extranjera
2014	99,37	-0,3%
2015	53	-27%
2016	45	18%
2017	56	5%

Año	Precio promedio barril de petróleo	Inversión extranjera en petróleo
2014	99,37	-7%
2015	53	-47%
2016	45	-5%
2017	56	45%

Nota: Obtenido de Estadísticas macroeconómicas, Banco de la República (marzo de 2018)

Asimismo, en la siguiente tabla se podrá observar el comportamiento de la inversión extranjera directa en millones de dólares en Colombia desde el año 2010 hasta el 2017.

Tabla 3 Inversión extranjera en millones de dólares



Nota: Obtenido de Estadísticas macroeconómicas, Banco de la República, (marzo de 2018)

En la tabla que se muestra a continuación se pueden observar otras variables importantes del PIB que disminuyeron el ritmo de crecimiento entre 2015 y 2017 frente al que tuvieron durante el periodo 2009 – 2014. Los sectores que influyeron en la desaceleración de la economía fueron: i) el consumo del gobierno, ii) el consumo privado y la compra de vivienda nueva, y iii) la brecha de producción, al igual que las exportaciones de bienes y servicios que como se mencionó anteriormente, se vieron fuertemente afectadas por el bajo precio del barril de petróleo, ya que Colombia es exportador de materias primas. Como consecuencia de este decrecimiento en las exportaciones, se ve un aumento en el déficit de la balanza comercial y en el saldo por cuenta corriente que tuvieron su mínimo en 2015 al alcanzar un -8,4% y -6,1% frente al año anterior respectivamente.

Tabla 4 Proyecciones e indicadores macroeconómicos: variación porcentual anual, volumen (precios de 2005)

Proyecciones e indicadores macroeconómicos: Variación porcentual anual, precios (2015)	2013 precios corrientes, billones de COP	2014	2015	2016	2017	2018
Producto Interno Bruto	\$ 710.497	4,4	3,1	2	2,2	3
Consumo privado	\$ 432.164	4,3	3,2	2,2	1,9	2,6
Consumo gobierno	\$ 123.769	4,8	4,9	1,8	1,1	1,7
Formación bruta de capital fijo	\$ 172.337	9,8	1,9	-3,6	2,5	5,1
Vivienda	\$ 33.986	1,9	-1,5	2,2	-4,1	3
Demanda interna final	\$ 728.270	5,7	3,2	0,7	1,9	3
Exportaciones de bienes y servicios	\$ 124.848	-1,5	1,2	-0,9	0,9	4,1
Importaciones de bienes y servicios	\$ 142.995	7,9	1,4	-6,2	2,1	3,7
Exportaciones netas	-\$ 18.147	-1,9	-0,1	1,3	-0,3	-0,1
Brecha de producción		1,2	0,6	-0,7	-1,4	-1,3
Empleo		2,2	2,4	0,6	1,9	2,8
Tasa de desempleo		9,1	8,9	9,2	9,1	9

Deflactor del PIB		2,1	2,5	5,9	5	2,9
Índice de precios al consumidor		2,9	5	7,5	4,7	3,7
Precios al consumidor básicos		2,5	4,7	6,5	4,9	3,5
Balanza comercial		-5,5	-8,1	-6,6	-5,5	-5,4
Saldo por cuenta corriente		-5,2	-6,4	-4,5	-3,5	-3,5
Balance fiscal del gobierno central		-3,2	-3,2	-3,1	-2,8	-2,4
Rendimiento de la deuda pública a diez años, promedio		7	7,8	8	7	6,7

Nota: Obtenido de Estudios económicos de la OCDE Colombia, mayo 2017, pg 15

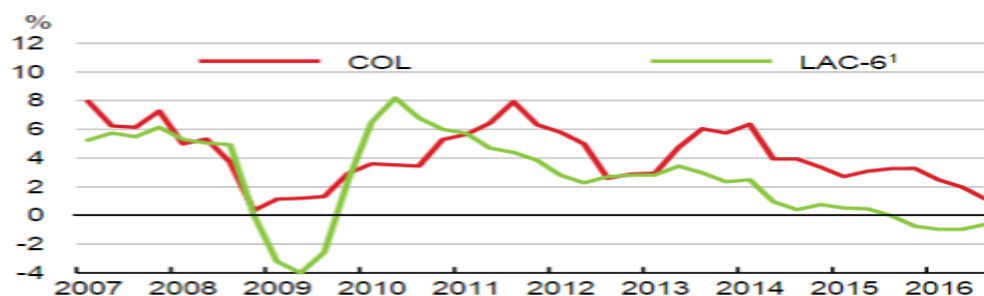
Tabla 5 Balance presupuestal del Gobierno Central como porcentaje del PIB

	2014	2015	2016
Ingresos totales	16,7	16,1	15
Ingresos petroleros	2,6	1,1	0,1
Ingresos no petroleros	13,1	14	13,7
Otros ingresos	0,9	1,1	1,2
Gastos totales	19,1	19,2	19
Inversión	3	3,1	2,1
Pago de intereses	2,2	2,6	3
Gasto público	13,9	13,5	3,9
Déficit presupuestario global	2,4	3	4
Déficit presupuestario estructural	2,3	2,2	2,1
Saldo Primario	0,7	0,6	0,9

Nota: Obtenido de Estudios económicos de la OCDE Colombia, mayo 2017, pg 21

Pese al balance presupuestal mostrado en la tabla anterior, según un análisis del Banco Mundial publicado el 10 de octubre de 2017, la economía colombiana ha sido resistente frente a los choques externos gracias a unas políticas macroeconómicas apropiadas, una depreciación del peso colombiano que alcanzó el 78% entre mediados de julio de 2014 y febrero de 2016 y reformas estructurales que se han realizado en los últimos años. En América Latina, Colombia junto con Chile, México y Perú ha sido de los países más resilientes a los sucesos externos (Banco Mundial, 2017).

Tabla 6 Tasa de crecimiento del PIB (interanual)



Nota: Obtenido de Estudios Económicos de la OCDE Colombia, (mayo 2017), pg 14

*Nota: LAC 6 hace referencia a las siguientes seis economías: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú

Según la OCDE entre las políticas macroeconómicas adecuadas, estuvieron una reducción de los gastos del Gobierno en torno al 0,9% del PIB en 2015 y un ajuste adicional del 0,5% para 2016. Además, una reforma tributaria estructural que fue aprobada en diciembre de 2016. Gracias a esta, según el Informe de Estudios Económicos de la OCDE para Colombia publicado en mayo de 2017, el país aumentará los ingresos anuales no petroleros en un 3% del PIB hasta el año 2022, contrarrestando parte de lo que se ha dejado de recibir en ingresos petroleros. La intervención a la tasa de interés por parte del BanRep que subió los tipos de interés desde 4,5% en septiembre del 2015 a 7,75% en julio de 2016 fue otra de las medidas acertadas. Esto llevó a una desaceleración en el consumo y el crédito, lo cual a su vez hizo que la inflación comenzara a ceder levemente (OCDE, 2017). En el mediano plazo la inflación siguió disminuyendo ayudada por un crecimiento en la agricultura y una baja en los precios de los alimentos luego

de que en 2016 tuvieron un fuerte incremento, debido al fenómeno del niño y al paro camionero que sufrió el país y cuya duración fue de 45 días. Según el DANE⁴, estos dos sucesos hicieron que la inflación anual del 2016 para junio llegará a 8,6%.

Con la aprobación de la reforma tributaria en diciembre de 2016, después de varias advertencias por parte de las calificadoras de riesgo sobre una disminución en la calificación de la deuda colombiana a lo largo del 2016. A principios de 2017, Standard & Poor's ratificó la calificación BBB sobre la deuda del gobierno colombiano (OCDE, 2017). Mantener la calificación es importante, si se pierde una categoría y baja a BBB- el país queda a solo una rebaja más de perder el grado de inversión y entrar en grado especulativo. Esto a su vez tendría más efectos negativos, ya que al perder el grado de inversión también perdería inversión extranjera. Actualmente el país tiene un déficit de cuenta corriente que en 2015 fue del -6,4% del PIB y para 2017 se redujo a -3,5% (OCDE, 2017). Según el informe de la OCDE, este déficit es financiado en su mayor parte por entradas de capital extranjero directo que adicionalmente ayudan a mantener una tasa de cambio favorable. Esto, para la economía colombiana y el pago de su deuda externa, que, según el informe anteriormente citado, en 2017 un 34% estaba en divisas extranjeras. La depreciación del peso ha aumentado la deuda pública del 36% del PIB en 2015 al 41% del PIB en 2016, una baja en la calificación a grado especulativo aumentaría la deuda como consecuencia de la devaluación del peso y el déficit en cuenta corriente ante la salida de capitales de inversión (OCDE, 2017).

Según el informe Estudios Económicos de la OCDE para Colombia, la reforma tributaria fue un paso en la dirección adecuada para reducir levemente y simplificar la carga impositiva de las empresas. Adicionalmente, aumenta la base gravable, así como la progresividad de los impuestos al igual que crea nuevas sanciones por evasión de impuestos. La disminución de los

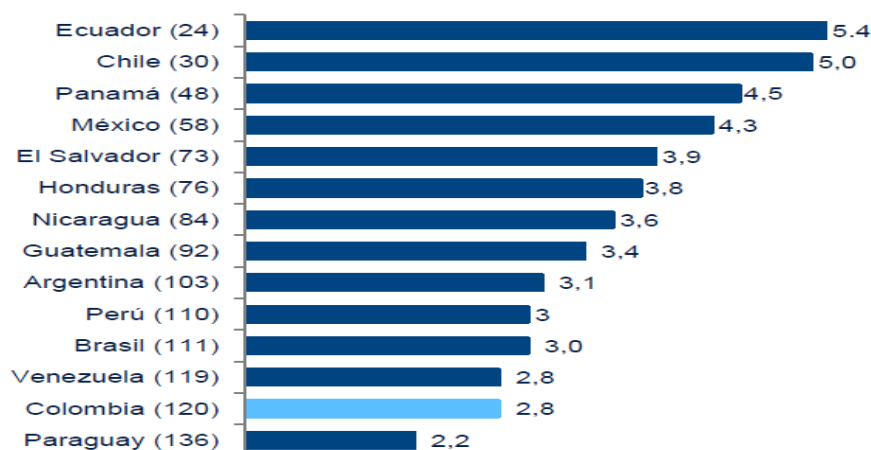
⁴ Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

impuestos a las empresas proviene de un descenso gradual a la tasa del impuesto a la renta y la unificación de la sobretasa CREE para bajar el costo de la declaración. Aumentó la progresividad del impuesto a la renta de las personas, gravando los dividendos y eliminando deducciones que eran regresivas (OCDE, 2017). En la reforma se amplió la base de personas naturales que debe declarar renta, pero no necesariamente pagar el impuesto. Sin embargo, no se eliminó el IVA a la inversión, ni se va a retirar gradualmente el impuesto al patrimonio neto de las empresas dos recomendaciones que la OCDE había hecho en su informe de 2015. En la misma iniciativa se aumentó el IVA del 16% al 19%, este es el cambio que más recaudó va a generar, pero apuntan, es un impuesto regresivo, ya que, sin importar los ingresos de las personas, deben pagar el mismo porcentaje. Según un comunicado emitido por el ministro de hacienda, Mauricio Cárdenas en julio de 2016, de no haberse aprobado la reforma tributaria para aumentar los ingresos del gobierno y disminuir el déficit fiscal la calificación de la deuda colombiana habría bajado. Esto, debido a que el país enfrentaba riesgos por la caída en los precios del petróleo y tenía que reemplazar esos ingresos. Otro proyecto a nivel macroeconómico que va a estimular la economía y también mejorar la competitividad del país a nivel internacional son las carreteras de cuarta generación. Según el informe titulado, el impacto económico de la infraestructura de 4ta generación publicado en noviembre de 2013 por el Ministerio de Hacienda, el efecto promedio sobre el PIB de los proyectos 4G durante su construcción se calcula en 1,56% anual a partir del año en que comience la misma. Por otro lado, el índice de desempeño en materia de infraestructura otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo (en adelante BID) a Colombia es de 2,43 en una escala de 1 a 5 (donde 1 es el más bajo). Respecto a este punto, es de relevancia mencionar que en 2016 Colombia ocupó la posición 94 entre 160 países. Este es un aspecto en el que dicho Estado debe mejorar para ser más competitivo, al ser el país con peor calificación en infraestructura

dentro de la Alianza del Pacífico. Asecarga⁵, pública una cifra que permite entender el costo del transporte interno en Colombia, concluyendo que llevar un contenedor de Cartagena a Bogotá en el año 2014 conllevaba un costo de 2.609 USD, mientras que transportarlo de Japón a Cartagena equivalía a, 1.505 USD.

La infraestructura vial del país se ha convertido en un problema para lograr un mejor crecimiento económico y fomentar las exportaciones no convencionales diferentes a materia prima, flores o café. Según el informe de la OCDE, Colombia tiene que invertir para mejorar en este ámbito que es importante para la competitividad económica de un país. La siguiente gráfica permite, tener una visión más clara del costo promedio que implica transportar un contenedor en Colombia frente a otros países.

Tabla 7 Calidad de las vías en Latinoamérica



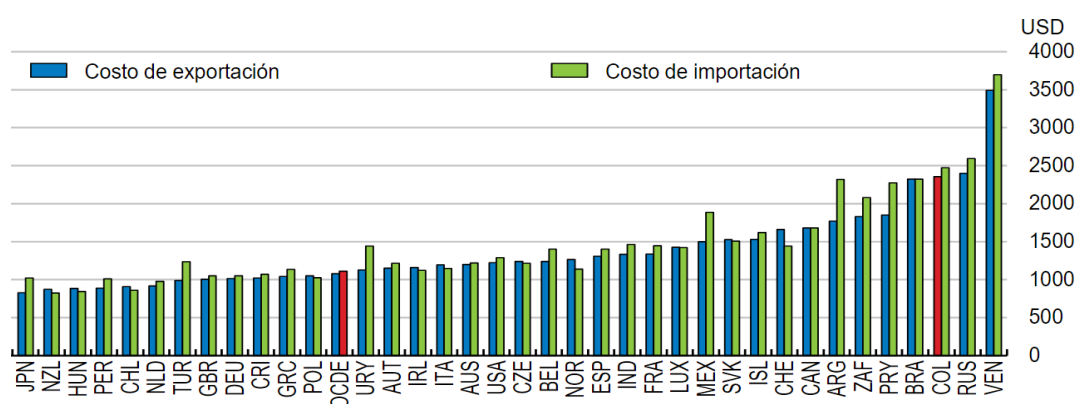
Nota: Obtenido de La infraestructura vial colombiana, julio 2017, pg 4

La baja calidad evidenciada en la gráfica anterior se convierte en mayores costos de transporte lo que a su vez se traduce en una menor competitividad a nivel internacional. Además, el hecho de que Colombia no tenga un sistema ferroviario que provea una alternativa para el transporte de bienes, ni pueda hacer uso de sus fuentes fluviales, como lo es el río Magdalena contribuyen a que los costos de transporte sean altos. Respecto a este punto, se hace

⁵ Asociación Nacional de Empresas Transportadoras de Carga por Carretera.

importante mencionar que existe un proyecto que busca volver el río Magdalena navegable. Sin embargo, el 18 de enero de 2017 la Superintendencia de Sociedades ordenó la liquidación del contrato donde Odebrecht y Corficolombiana, por medio de Valorcon tenían participación. Esto sucedió debido al escándalo de corrupción a nivel internacional en el cual se vio implicada la empresa de infraestructura Odebrecht por ofrecer sobornos para la consecución de contratos. La siguiente tabla muestra el costo promedio de exportar o importar un contenedor.

Tabla 8 Los costos para la exportación e importación de un contenedor / USD x contenedor



Nota: Obtenido de Estudios Económicos de la OCDE Colombia, mayo 2017, pg 48

En la gráfica anterior se puede ver como los costos para la exportación o importación de un contenedor en Colombia señalado en rojo superan en un 250% el promedio de los países pertenecientes a la OCDE también en rojo. Igualmente, los únicos países dentro de la muestra que tienen un costo más alto son Rusia y Venezuela. Esto evidencia que la falta de infraestructura en Colombia frena el crecimiento de la productividad y afecta negativamente el desempeño de las exportaciones. Debido a la geografía montañosa del país que es atravesado por tres cordilleras, el costo para construir un kilómetro de infraestructura es más alto que en otros países. Sin embargo, la inversión en carreteras es necesaria, según cifras obtenidas en las bases de datos del BID, pero publicadas en el informe de la OCDE, una reducción del 1% en los costos del transporte doméstico en Colombia generaría un aumento del 5.9% en las exportaciones del sector minero, un 7,8% en el sector manufacturero y de 7,9% en la

agricultura. Esta es una de las razones principales que ha llevado al Gobierno actual de Colombia a priorizar el proyecto denominado las carreteras de 4ta generación.

Es de resaltar que las carreteras de 4ta generación son el proyecto de desarrollo en infraestructura más completo que se ha hecho en la historia de Colombia (OCDE, 2017). Según el informe de la OCDE, hasta mediados del 2017 ya había 32 proyectos aprobados en esquemas de Alianza Público - Privada (APPs) y 12 de los mismo ya cuentan con financiación. Dentro de los 32 proyectos 20 son de iniciativa pública, los otros 12 serán realizados por privados y únicamente se les pagará una vez hayan entregado la obra (OCDE, 2017). Se espera que en los próximos ocho años se complete la construcción de 5.892km de carreteras que requieren una inversión de 10.7 billones de USD (OCDE, 2017). La meta de esta iniciativa es reducir los tiempos de traslado un 30% y los costos de transporte en 20%, lo cual, si nos remitimos a las proyecciones hechas por el BID y publicadas por la OCDE aumentaría las exportaciones del sector manufacturero en un 156%, las mineras en un 118% y las del sector agrícola en un 158% que según la OCDE aportan cerca del 9,6% a las exportaciones del País.

Según la OCDE, la reglamentación actual para realizar este tipo de licitaciones permite un proceso de análisis integral que compromete a varias entidades del Gobierno central. Esto, para hacer una evaluación, el seguimiento de cada etapa y concluir si el proceso de realizó de forma adecuada. La Agencia Nacional de Infraestructura, realiza la primera evaluación y lidera la estructuración legal y financiera. El Departamento de Planeación Legal se encarga de evaluar la relación entre coste y prestaciones para decidir si se debe hacer mediante una APP o la contratación pública tradicional. También, están involucrados el Ministerio de Hacienda y Crédito Público para aprobar los términos financieros y la distribución de riesgos en el contrato. En caso de ser necesario, se deben hacer disposiciones para mitigar el riesgo asignado al sector público. Según la OCDE, entre las mejoras realizadas en esta ronda de contrataciones frente a otras, está el hecho de que los privados no reciben ningún recurso por parte del estado hasta

que el proyecto no está terminado y en funcionamiento. Esto, evita que haya un mal uso de los dineros por parte de los contratistas e incentiva una ejecución adecuada para recibir el pago por parte del estado. Según la OCDE, este mecanismo también protege al estado de un riesgo moral del sector financiero, porque únicamente proyectos sólidos con partes expertas recibirán financiamiento. De igual forma y aunque los cambios establecidos son positivos la OCDE insiste, el gobierno debe seguir monitoreando de cerca los potenciales riesgos fiscales y asegurar que se rindan cuentas de forma transparente.

2.2 Sector financiero

El sistema financiero tiene una gran responsabilidad en el desempeño de la economía nacional, al ser el actor que presta el servicio para que los participantes de la economía tengan un lugar seguro donde tener los excedentes de capital. También, permite a los que cuentan con superávit invertir en diferentes productos según la relación entre el rendimiento que buscan y el riesgo que están dispuestos a asumir. Adicionalmente el banco utiliza ese capital para préstamos a terceros. Generando así lo que se conoce como el efecto multiplicador monetario. Al estar obligados por ley a tener un porcentaje de lo que los actores de la economía han depositado en el banco en sus reservas, el resto lo pueden prestar a otras partes multiplicando así el efectivo que hay en manos del público. De esta forma aumentan el dinero circulante y como consecuencia, el potencial de consumo. Lo que a su vez en palabras de José Darío Uribe antiguo gerente general del Banco de la República, cumple con la función de canalizar los recursos de los agentes superavitarios de la economía, hacia los deficitarios (2013). Esto es importante ya que sin la posibilidad de acceder a estos recursos la población “deficitaria” tendría un acceso reducido a vivienda, consumo y educación, limitando a su vez el crecimiento de estos sectores y como resultado el de la economía.

El informe, Reporte de Estabilidad Financiera de Colombia, publicado en septiembre de 2017 por el Banco de la República, permite establecer que los indicadores de rendimiento del

sector financiero son levemente positivos, oscilando cerca al 1,3%. Durante el primer semestre del año 2017, el activo de los establecimientos de crédito registró un crecimiento negativo y se estabilizó en torno a cero en los meses de julio a septiembre. Si se analizan los comportamientos de cartera por modalidad, se encuentra que la cartera comercial para agosto tuvo un decrecimiento del -2,4%. Mientras que las carteras de consumo y vivienda mostraron un comportamiento estable. La de microcrédito, tuvo un crecimiento en agosto del 2017, su crecimiento estuvo en el 3,4% frente al mismo mes del 2016.

Sin embargo, el indicador de calidad por riesgo llegó al 9,7%⁶ en agosto de 2017, el valor más alto desde noviembre del 2003, en agosto de 2016 se ubicó en 7,1%. Los indicadores de rentabilidad sobre el activo (ROA) y rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) se ubicaron en 1,5% y 10,8% respectivamente decreciendo 66 puntos básicos en el primer caso y 4,7 puntos porcentuales para el segundo. Lo anterior, sucede en gran parte por un aumento en las provisiones, cuyo promedio de los últimos cinco años, estuvo en 10,3% y para agosto del presente año se situó en 18,4%. En línea con lo anterior, el sistema financiero ha actuado con cautela ante los incrementos en cartera riesgosa, los indicadores de solvencia total y básica se incrementaron cerca de un 1% cada uno hasta llegar al 16,7% y 11,3% para agosto del 2017, es importante mencionar que estos superan de forma importante lo exigido por la ley, que es un 9,0% y 4,5% respectivamente.

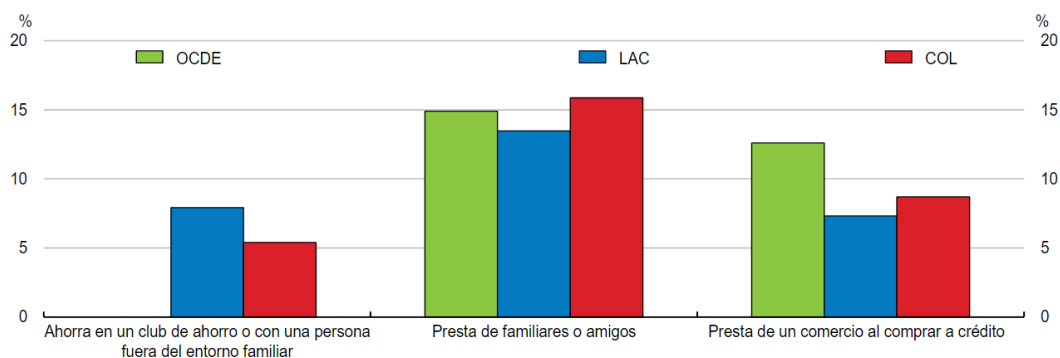
El comportamiento de los indicadores mostrados en el párrafo anterior está alineado con la desaceleración de la economía formal en el país. Al analizarlos, son coherentes con el comportamiento mostrado por la variación anual del PIB en Colombia. Si se mira el desempeño de los años 2016 y 2017 el crecimiento de la economía estuvo en 2,0% y 2,2% mostrando una

⁶ Se calcula mediante los valores de (cartera riesgosa / cartera total).

desaceleración frente al periodo comprendido entre 2009 – 2014, de la misma forma en que se deterioraron los indicadores de rendimiento presentados por el sistema financiero.

La economía informal es más difícil de medir debido a que no hay trazabilidad de esta en el sistema formal. A continuación, se muestra una gráfica publicada por la OCDE que hace alusión al porcentaje de personas que recurren a otros medios distintos al sector financiero formal para obtener capital. Según el informe de la OCDE, la inclusión financiera en Colombia es baja tal y como se puede apreciar en las cifras de la gráfica. De igual forma, según cifras publicadas en mayo de 2017 en el informe de Estudios Económicos de la OCDE para Colombia, la informalidad laboral en Colombia ha disminuido del 72% en 2012 al 65% en 2014. Estos datos son importantes debido a que estas personas en el sector informal se enfrentan a mayores riesgos de caer en la pobreza. Lo anterior, debido a que no tienen la oportunidad de acceder al sistema financiero formal y tampoco a los beneficios que genera trabajar dentro del sector formal, como lo son la pensión y las cesantías entre otros (OCDE, 2017).

Tabla 9 Sector financiero informal: como porcentaje de la población mayor de 15 años, 2014



Nota: Obtenido de Estudios económicos de la OCDE Colombia, mayo 2017, pg 18

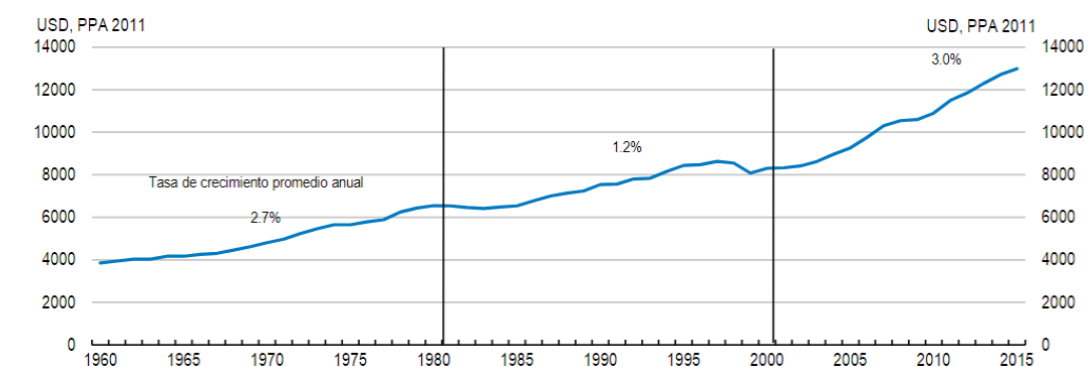
Nota: LAC hace referencia a 23 países de América Latina y el Caribe

2.3 Desigualdad:

Según el informe, Estudios Económicos de la OCDE para Colombia, una persona es considerada “pobre” cuando tiene ingresos disponibles menores a 241.673 COP per cápita y para ser incluido en pobreza extrema los ingresos disponibles deben ser menores a 114.692

COP. Al comparar estadísticas, se encuentra que en el 2002 la tasa de pobreza se encontraba en el 50% de la población y la de pobreza extrema era del 18%. Al observar las mismas tasas, pero en el año 2015 se encuentra que estas se han reducido al 28% y 8% respectivamente. Al ver el comportamiento histórico del PIB per cápita, se encuentra que desde el año 2000, este empieza a crecer luego de 20 años de variaciones mínimas, lo cual sucedió por un estancamiento económico generado entre otros debido a la violencia e inseguridad que sufrió el país entre 1980 y 2000. Según las estadísticas que se mencionaron sobre pobreza y pobreza extrema la disminución de las mismas, trae como resultado que aproximadamente 11 millones de personas salieran de la pobreza y a su vez, que 4,8 millones de personas ya no se encuentre en situación de pobreza extrema. A continuación, una gráfica que muestra la evolución del PIB por persona desde 1960 hasta el 2015.

Tabla 10 PIB per cápita a precios constantes



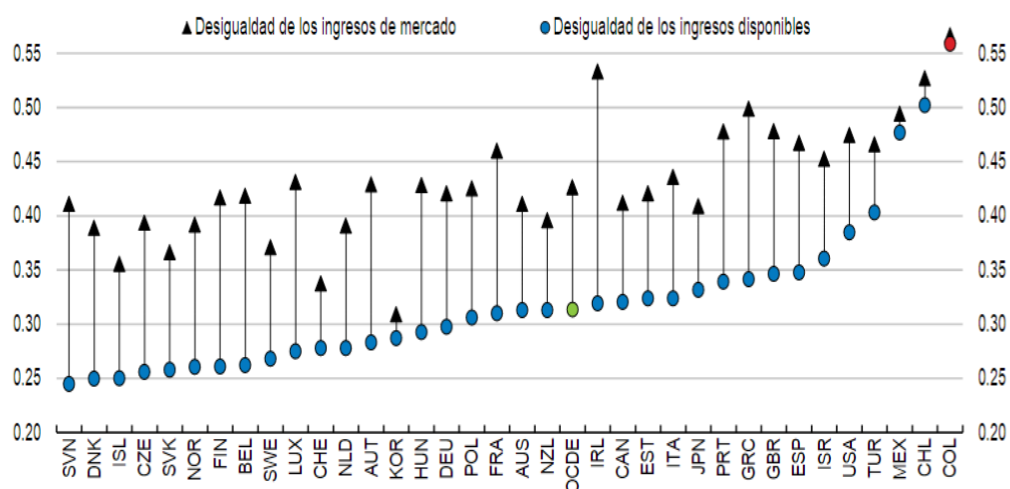
Nota: Obtenido de Informe económico de la OCDE, Colombia mayo 2017 pg 10

Otro tema que es importante mencionar es el de la desigualdad en Colombia. Según el coeficiente GINI⁷ que tiene una escala de 0 a 1, siendo 1 el de mayor desigualdad, Colombia tiene un puntaje de 0,55, por lo que se evidencia que esta nación se encuentra dentro de los países con mayor desigualdad en el mundo. Adicionalmente, como se puede observar en la siguiente gráfica el sistema tributario no es progresivo. El coeficiente GINI en Colombia,

⁷ El coeficiente GINI es una medida de desigualdad, entre cero y uno entre más se acerca a uno hay más desigualdad.

calculado a partir de los ingresos de mercado y en base a los ingresos disponibles después de impuestos, es el mismo. Otros países más igualitarios como Eslovenia el primero de izquierda a derecha, (SVN en la gráfica) muestran una situación diferente, donde el coeficiente GINI en los ingresos del mercado varía, frente al que queda en ingresos disponibles.

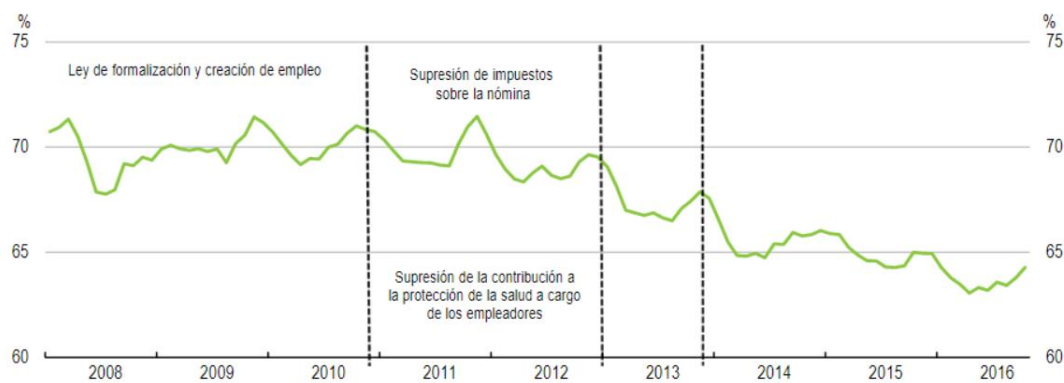
Tabla 11 Coeficiente de Gini antes y después de impuestos y transferencias



Nota: obtenido del Informe económico de la OCDE, Colombia mayo 2017 pg 21

Una de las principales razones de lo anterior, recae en que, según estadísticas presentadas en el informe anteriormente citado, “en Colombia el salario mínimo constituye el 86% del salario promedio del país”. Adicionalmente, cerca de un 50% del total de la fuerza laboral del país, tanto formal como informal, ingresa menos de un salario mínimo mensual (OCDE, 2017). A continuación, se muestra una gráfica con la evolución del empleo informal en el país desde el 2008.

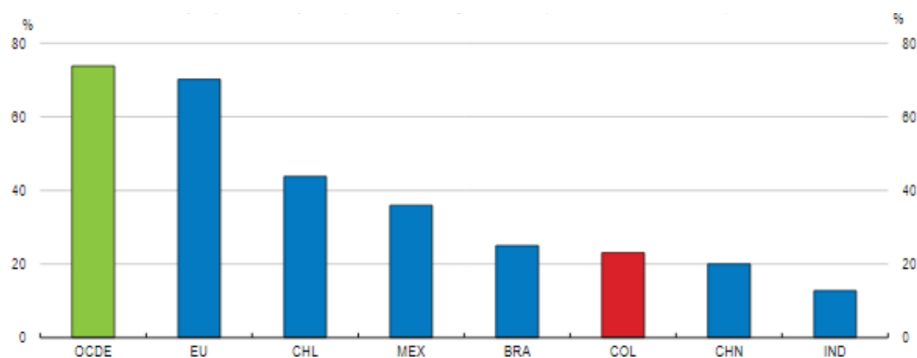
Tabla 12 Tasa de informalidad a nivel nacional porcentaje de personas empleadas sin contribuir al sistema de pensiones



Nota: Estudios Económicos de la OCDE, Colombia, mayo 2017, pg 35

Algunos factores que ayudan a entender el alto nivel de empleo informal en el país, según la OCDE son, 1) una baja productividad del trabajador promedio en la economía colombiana. 2) El costo adicional que generan las prestaciones sociales que se le debe pagar al trabajador y también, 3) la dificultad que representa para las empresas formales encontrar trabajadores con el conocimiento necesario para suplir sus necesidades. De acuerdo con el Informe económico de la OCDE, para Colombia: en el año 2015 el 30% de las empresas identificaron como su principal obstáculo para el crecimiento productivo la dificultad para encontrar mano de obra calificada.

Tabla 13 Tabla comparativa de la producción por persona empleada

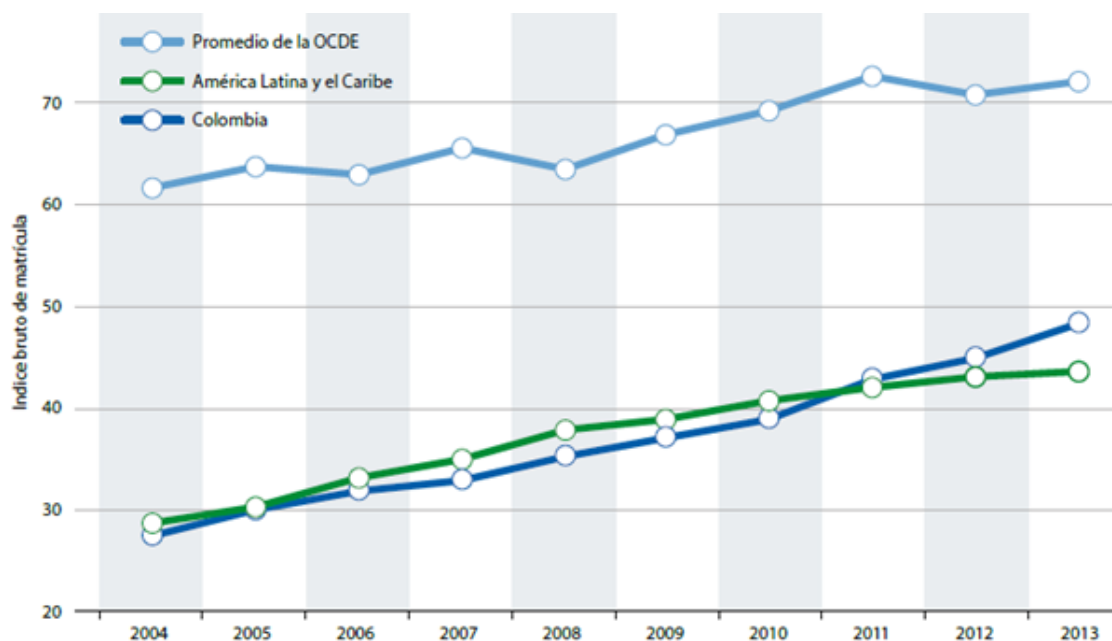


Nota: Obtenido de Informe económico de la OCDE, Colombia, mayo 2017, pg 25

Una de las principales causas del problema que enfrentan para encontrar mano de obra calificada está en la baja calidad de la educación y como consecuencia la baja productividad de los trabajadores colombianos.

2.4 Educación y empleo

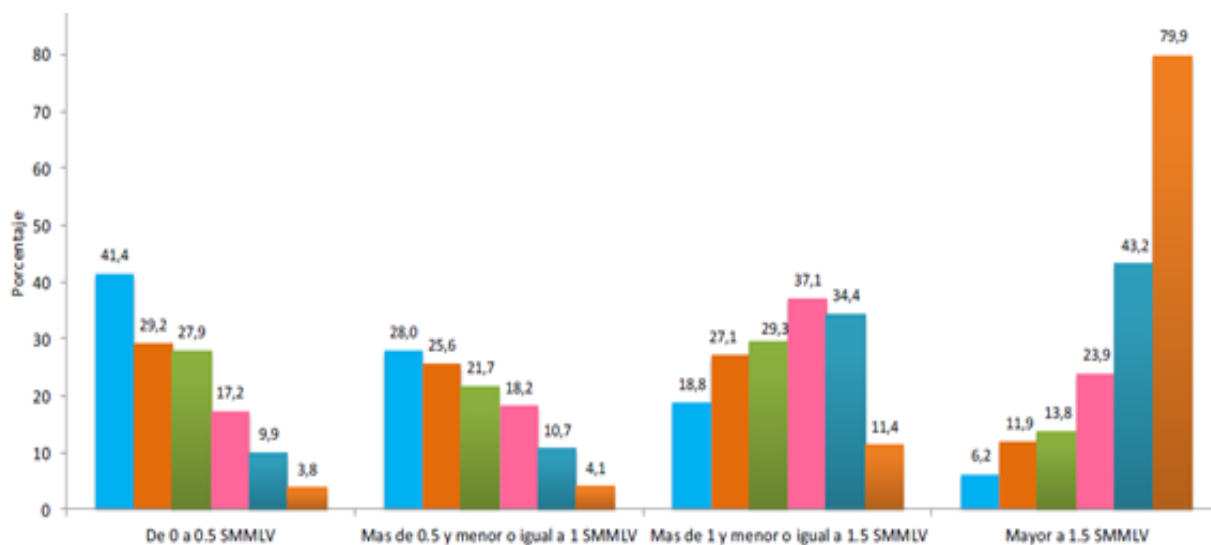
Como parte del proceso que Colombia inició en el año 2013 durante la presidencia de Juan Manuel Santos para entrar a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la organización ha hecho diferentes evaluaciones sobre temas importantes para la economía y los derechos humanos en el país. Entre las categorías que se evaluaron estuvo la educación. El documento, Educación en Colombia Aspectos Destacados de 2016 hace referencia al estudio, Revisión de Políticas Nacionales de Educación en Colombia. A partir del estudio, Educación en Colombia Aspectos Destacados, realizado por la OCDE y publicado en 2016, la OCDE le hizo las siguientes recomendaciones generales al gobierno colombiano, 1) ofrecer a todos los niños un buen comienzo en el sistema educativo; 2) mejorar los resultados del aprendizaje en todas las escuelas; 3) expandir y modernizar la educación media; 4) crear un sistema de educación terciaria más articulado.



Nota: obtenido de OCDE, Educación en Colombia Aspectos Destacados, 2016, pg 12

Los siguientes son datos obtenidos del documento: Educación en Colombia Aspectos Destacados, 2016 realizado por la OCDE, que permiten conocer el panorama y las mejoras de la educación en Colombia: la matriculación de niños de cero a cinco años ha pasado de ser del 16% en el 2007 al 41% en el 2013 (OCDE, 2017). La política de educación gratuita para el bachillerato ha permitido aumentar la tasa de matriculación general del 57% en 2002 al 76% en 2012. En educación universitaria, el incremento de la tasa ha sido del 14% al pasar de 37,1% en 2010 al 51,5% en 2016. De estos, el 30% de los estudiantes universitarios en la actualidad son primera generación de su familia en asistir a la universidad. Igualmente, las personas provenientes de la mitad de la población con menores ingresos han pasado de representar el 16% en 2000, al 24% en 2012 de la población universitaria. A continuación, se muestra una gráfica en la cual se clasifican los grupos de la población según ingresos y el nivel de estudios que tienen las personas que componen cada rango de ingresos. La gráfica permite entender las ventajas y desventajas de tener un nivel alto de educación de manera sencilla.

Tabla 15 Distribución porcentual según nivel educativo e ingresos laborales

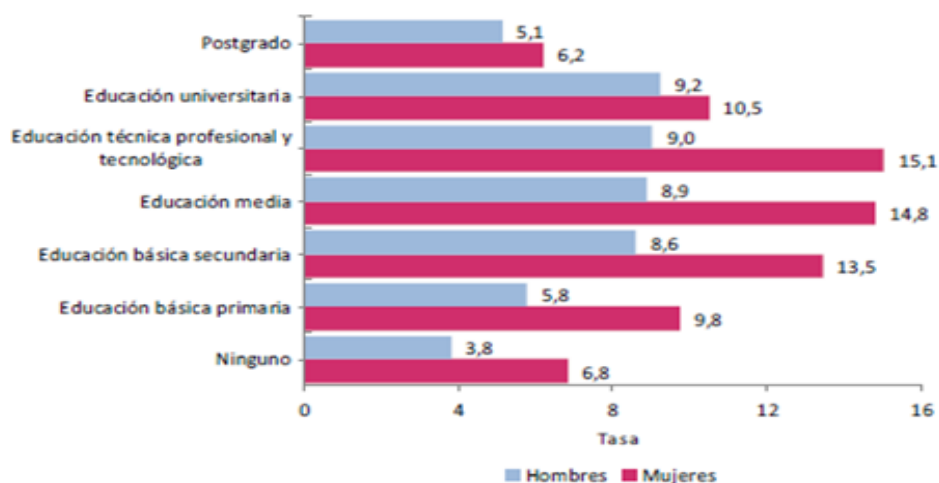


Nota: Obtenido de Fuente: DANE – GEIH. El salario mínimo SMMLV (Salario Mínimo Mensual Legal Vigente) para el 2016 fue \$ 689.454

Nota: Azul claro ninguno: rosado educación media: anaranjado claro educación básica primaria, azul oscuro educación técnica profesional y tecnológica verde educación básica secundaria, anaranjado oscuro educación universitaria y/o posgrado

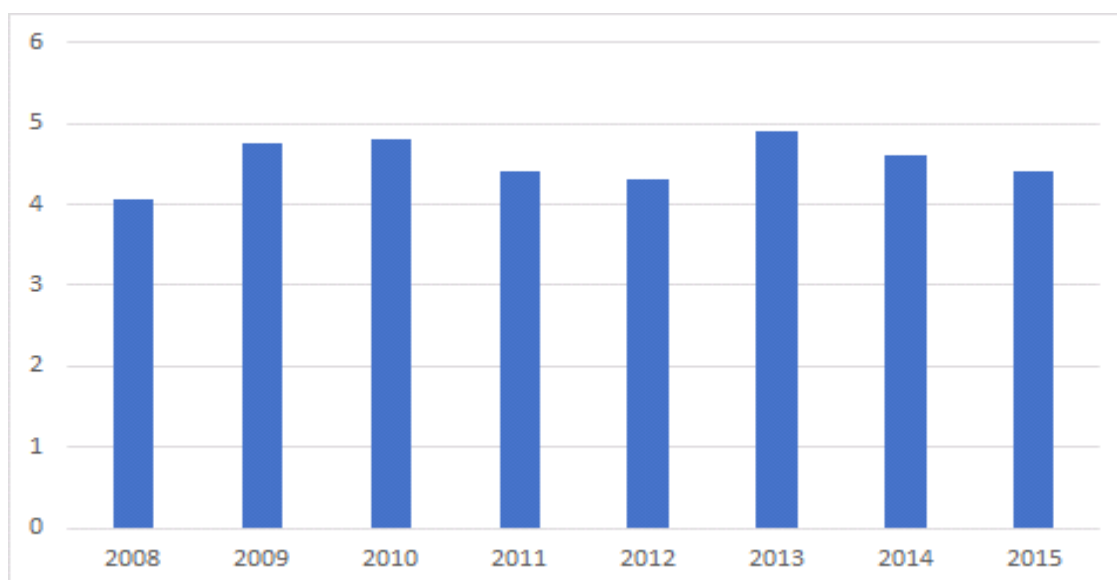
Una de las recomendaciones que la OCDE hace al gobierno en el Informe, Estudios Económicos de la OCDE para Colombia, publicado en mayo de 2017. Consiste en dar mayor apoyo público para aumentar la tasa de escolaridad de los niños más desfavorecidos en las regiones menos desarrolladas y expandir la educación de la primera infancia. Lo anterior, viene como consecuencia de la siguiente conclusión “los resultados educativos dependen fuertemente del fondo socioeconómico familiar. Continúa habiendo grandes diferencias entre los niveles de pobreza rural y urbanos.” (OCDE, 2017, p. 28) Otro dato publicado por la OCDE en el informe sobre la situación de la educación en Colombia compara la duración de la vida escolar para los estudiantes de las familias más pobres es de solo 6 años, frente a los 12 años de los estudiantes de las familias más ricas (OCDE, 2017). En la siguiente gráfica se podrá ver la relación directa entre el nivel de educación y la tasa de desempleo.

Tabla 16 Tasa de desempleo según nivel educativo logrado y sexo



Obtenido de: DANE, Boletín de desempleo según nivel de educación, 2016, pg1

Tabla 17 Tabla de inversión en educación como % del PIB



Obtenido de: Banco de la República, marzo 2018

Gracias a la inversión que se ha realizado en el sector de la educación como se puede observar en la tabla anterior, el director de educación y competencias de la OCDE hace un reconocimiento a los logros que el país ha cosechado en el área de la educación, uno de ellos en las pruebas PISA⁸ durante los últimos años, como dice Andreas Schleicher, Director de Educación y Competencias de la OCDE,

⁸ Son exámenes que se aplican en el colegio para obtener un índice que permita medir los resultados de la educación en cada país y comparar los puntajes entre países.

Solo tres países de la OCDE han logrado una mejora más rápida que Colombia en las habilidades lectoras de los estudiantes de 15 años. El sistema educativo ha experimentado una revolución silenciosa, que ha pasado casi inadvertida para la comunidad internacional, pero que ha transformado la vida de las personas en este país antes asolado por el conflicto (OCDE, 2015)

Sin embargo, pese a las mejoras que se han logrado en los últimos años, Colombia sigue teniendo una gran labor por delante. Una de las claves según diversos informes, entre ellos, uno realizado por el Banco Mundial y la OCDE en 2012 sobre la educación superior en el país. Otro de la OCDE, sobre la situación económica publicado en 2017 y el del Consejo de Empresas Americanas (CEA) en Colombia, establecen que: se debe mejorar la comunicación entre las empresas y las instituciones de educación superior. Lo anterior debido a que: según la OCDE el 30% de las empresas tienen dificultades para encontrar mano de obra calificada y según una investigación adelantada por la consultora Manpower en 2013, para el CEA esa cifra en Latinoamérica no solo Colombia, asciende al 50%. Este es un desafío que se debe enfrentar de manera eficaz. Al entrar a las estadísticas del desempleo en jóvenes entre los 15 y los 29 años, según el informe Latin American Economic Outlook, elaborado por la OCDE en 2016, de 6.3 millones que hay en el mercado laboral 1,3 millones están desempleados. En Europa se ha desarrollado un programa de intercambios que ha demostrado ser efectivo para bajar las tasas de desempleo entre quienes lo realizan frente a quienes no lo hacen. A continuación, se va a exponer como ha sido este programa y los resultados que ha tenido.

2.5 Erasmus

El programa ERASMUS existente en la unión europea desde 1986, ha demostrado ser efectivo a la hora de disminuir el desempleo en hombres y mujeres menores de 30 años. Según cifras publicadas en el comunicado de prensa el 22 de septiembre de 2014 por la comisión europea en Bruselas, el desempleo entre las personas que han tenido la oportunidad de pasar un periodo

de mínimo 4 meses en el exterior, es un 23% inferior. En el largo plazo el haber vivido en otro país disminuye las probabilidades de sufrir un desempleo de larga duración en un 50%. Estas cifras son coherentes con los resultados de un estudio independiente que contrató la unión europea en el año 2012 para medir el impacto del programa. En el estudio se obtuvieron datos de 80.000 personas en su mayoría empresarios, la muestra también tuvo a educadores y estudiantes.

Erasmus fue creado en el año 1987 por iniciativa de una comunidad de estudiantes llamada AEGGE⁹ en conjunto con los gobiernos de España y Francia. Ese año participaron 12 países, en la actualidad participan más de 33 y para el sexenio 2014 - 2020 el programa tiene aprobado un presupuesto de 14.700 millones de euros un 40% más que el presupuesto para el sexenio anterior.

2.6 Campus Iberoamérica: programa de educación para el empleo

Debido a los resultados obtenidos por ERASMUS, en la XXIV Cumbre Iberoamericana¹⁰ de jefes de Estado y de Gobierno realizada en Veracruz en el año 2014, se crea un mandato en el cual se le ordena a la Secretaria General Iberoamericana, Rebeca Grynspan, impulsar la creación de un programa similar al Erasmus europeo para Iberoamérica. Lo anterior en busca de los beneficios que genera en términos de empleabilidad y el desarrollo de diferentes habilidades que no se obtienen en las aulas de las universidades tales como recursividad, adaptabilidad, capacidad de enfrentarse a situaciones inesperadas, interactuar con distintas culturas entre otras. Con el programa de intercambios también se busca crear un sentido de pertenencia a Iberoamérica, como el que existe, hacia el ser un ciudadano europeo.

⁹ Es el foro de estudiantes europeos, en la actualidad está presente en más de 40 países europeos, 200 ciudades universitarias y cuenta con aproximadamente 13.000 miembros.

¹⁰ Iberoamérica: es la agrupación para los 22 países de habla hispana y portuguesa.

De lo anterior, se crea la iniciativa para el programa Campus Iberoamérica: educación para el Empleo. En este programa, se va a apoyar el intercambio de aproximadamente 640 estudiantes cada año por cada país o subregión en Iberoamérica. Lo anterior, mediante un Acuerdo de Ingresos Compartidos en adelante (AIC). Los criterios para ser admitido son tres: 1) potencial de empleabilidad 2) necesidad económica y 3) mérito académico. Es una iniciativa dirigida a estudiantes universitarios que cursan el último año de carrera y quieren vivir una experiencia internacional con miras a su ingreso al mercado laboral. En Campus Iberoamérica, se va a priorizar a estudiantes que no puedan realizar el intercambio por sus propios medios económicos, pero que tengan un alto potencial de empleabilidad y mérito académico.

2.7 Planes de negocio:

En el proceso se va a utilizar la metodología del canvas para la creación de un modelo de negocio. Mediante la técnica anterior se analizarán los recursos y las actividades claves, las relaciones con los clientes y los segmentos de estos. La estructura de costos y las fuentes de ingresos, las propuestas de valor y los socios clave para poder implementar esas propuestas de valor. Este modelo permite visualizar y entender de forma sencilla los diferentes actores de la iniciativa. En los recursos clave se describen los medios más importantes para el funcionamiento del negocio, seguido por las actividades clave que se deben desarrollar internamente para poder entregar la propuesta de valor. En el marco de las relaciones con los clientes, se describen los segmentos de personas a las que se quiere llegar con el producto o servicio y la relación que se busca establecer con los mismos. En las estructuras tanto de costos como ingresos se listarán las actividades de la empresa, que al operar el modelo de negocio los generan. La propuesta de valor describe que o cual necesidad del cliente satisface y cómo lo hace el producto que se ofrece. Finalmente, los socios claves, son las alianzas necesarias para ejecutar la oferta de valor con garantías.

Entre los actores que se han estudiado para ser el aliado financiero están el Banco Santander, Bancolombia, el BBVA, el Banco Sabadell, GNB Sudameris y uno de los más grandes de Centroamérica, La Fise. En las aerolíneas se han considerado las posibilidades de Avianca, Iberia o Air Europa y los aliados de estas que hacen parte de los grupos, One World al que pertenece Iberia o Star Alliance donde está Avianca. Para los seguros de salud los aliados potenciales son Mapfre, Sanitas, Allianz o Assist Card. En las firmas de abogados, se ha investigado Uría & Menéndez, Brigard & Urrutia, Garrigues, Posé Herrera Ruiz y los socios de estas firmas a nivel regional. En la selección de los estudiantes se han trabajado varias opciones, es uno de los puntos críticos del proceso para la sostenibilidad del programa. Entre las opciones que se han considerado, están: que lo hagan sólo las universidades, que participen empresas debido a que se busca que tengan alto potencial de empleabilidad. Otra opción es que participen aliados especializados en el reclutamiento de candidatos para empresas como lo son el empleo, beWanted, Linked-in o Hays. Finalmente, para la gestión y el seguimiento de los estudiantes, se ha analizado la posibilidad de que esta responsabilidad la ejerzan conjuntamente entre las universidades de origen y las de destino. Instituciones como Colfuturo, el programa Universia del Banco Santander u otra como Lumni, que es un fondo de inversión en capital humano. Para volver esta iniciativa social sostenible sin perder su esencia social, va a buscarse que sea lo más cercano a un modelo de negocio.

Según Harvard Business Review, para hacer una planeación de negocio efectiva se deben responder cuatro preguntas aplicadas a la realidad de la iniciativa. La primera es, con qué capital humano cuenta el negocio para su ejecución. ¿La segunda, qué servicio o producto se va a vender y cómo? La tercera, ¿cuál es el contexto, el entorno? Por último, qué riesgos hay, tanto en caso de que las cosas no salgan como se espera como sí hay una sobredemanda. En el desarrollo se va a contar de forma detallada como ha sido el proceso.

3. Marco Metodológico

En la SEGIB, el proyecto Campus Iberoamérica: educación para el empleo, comenzó en enero de 2017. En abril de ese año yo empecé a trabajar con el equipo desde Colombia. Lo primero

que se hizo fue realizar un bosquejo del modelo canvas, para que entre las personas del equipo en ese entonces cuatro, definiéramos un plan de acción. Con el fin de poder completar el canvas, se hizo un mapeo de todo el entorno mediante fuentes secundarias y en casos aislados se tuvo acceso a fuentes primarias. El entender y analizar el entorno, nos permitió tener una idea clara de las necesidades y establecer objetivos en el corto y mediano plazo. Además de, dar una respuesta a las preguntas que establece Harvard se deben responder para hacer una planeación de negocio efectiva.

Después de tener un mayor conocimiento del entorno, así como un primer canvas donde se definió la propuesta de valor inicial. Se procedió a recopilar información de calidad mediante fuentes primarias. También se buscó hacer los primeros contactos, para trabajar las áreas de actividades claves, recursos claves y contactos claves. Con esto hecho se pudo proceder a realizar un primer plan de negocio.

En el primer plan de negocio, se estableció una idea de la propuesta de valor, el segmento de mercado, los canales de distribución, que relación con los clientes se buscaba y de donde provendrían los ingresos. Adicionalmente, se investigó cuáles eran los recursos, las actividades y los socios claves necesarios para poder volver el programa una realidad. Finalmente, ya con lo anterior hecho, se llegó a una estructura de costos. Esto permitió empezar a trabajar en el primer bosquejo del presupuesto necesario para el programa. Durante todo el tiempo se ha trabajado con los socios claves en los diferentes frentes del canvas. Con cada ajuste que se ha hecho en los elementos del plan de negocio, el modelo financiero varía. En todo momento se tuvo en cuenta el análisis de las variables, y cómo estas afectan el programa.










Una vez se llega a la versión final de los pasos mencionados en los párrafos anteriores se hizo un análisis financiero. Este permitió establecer un punto de partida para la negociación con cada uno los componentes de la estructura de costos de Campus Iberoamérica. Lo anterior,

en su conjunto se hizo con fuentes secundarias y primarias. Es importante mencionar que este es un proyecto sin ánimo de lucro pero que debe ser sostenible.

4. Desarrollo

El creador del modelo de negocio Canvas, que es el método que se utilizó para realizar el esquema de negocio para la iniciativa de Campus Iberoamérica, es Alexander Osterwalder. Alexander, creo la herramienta que permite hacer un sencillo esquema a partir del cuál se puede desarrollar un negocio. Adicionalmente, con este mecanismo se puede observar de manera conjunta los diferentes actores y sus necesidades. A continuación, se muestra el Canvas de Campus Iberoamérica y un análisis de las partes que lo componen.

Tabla 18 Desarrollo del Canvas

 Socios estratégicos <ul style="list-style-type: none"> - Empresarios donantes - Entidad financiera - Aerolíneas - Empresa de seguros - Head-hunter - Buffet de abogados - Fondo de capital humano (gestión y seguimiento de estudiantes) 	 Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> - Consecución de recursos - Convocatoria de estudiantes - Selección de los mismos - Apoyar en su ingreso al mercado laboral - Seguimiento durante su intercambio y a la vuelta  Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de convocatoria de la Secretaría General Iberoamericana - Universidades - Socios gestores - Equipo de gestión para el programa 	 Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes - Intercambio con subsidio económico - Seguimiento durante el mismo - Ayuda para entrar en el mercado laboral - Aliados - Relaciones estratégicas - Fidelización de clientes - Publicidad 	 Relación con cliente <ul style="list-style-type: none"> - De alta intensidad  Canales de comunicación <ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales y canales digitales - Medios tradicionales e impresos - Universidades y sus canales institucionales 	 Cliente <ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes de los 22 países que conforman la comunidad iberoamericana
 Estructura de Costos <ul style="list-style-type: none"> - Convocatoria de estudiantes - Selección de estudiantes - Seguimiento de estudiantes - Déficit en el pago por parte de los estudiantes - Prima de Seguro - Pago de intereses - Nomina 		 Fuentes de ingreso <ul style="list-style-type: none"> - Donaciones de empresas y empresarios - Crédito de las entidades financieras - Pago por parte de los estudiantes 		

4.1 Modelo canvas

La propuesta de valor de Campus Iberoamérica es un intercambio que brinda la oportunidad de vivir en el exterior, esta experiencia ya ha demostrado ser un diferencial cuando se busca trabajo. Lo anterior, se establece de las cifras que se observan en el programa de Erasmus de la unión europea. El desempleo en los estudiantes que tienen la oportunidad de vivir en el

exterior durante un período de al menos 4 meses es un 23% inferior (Erasmus, 2014). En el largo plazo (5 años), el haber vivido en otro país disminuye las probabilidades de sufrir un desempleo de larga duración en un 50%. Dentro de la propuesta de valor, también está la financiación mediante un Acuerdo de Ingresos Compartidos de 3.000 USD, que como se mencionó no es un crédito, pero tampoco una beca. El método de repago es que el estudiante aporta un porcentaje de su salario inferior al 20% durante un periodo máximo de 24 meses, en casos excepcionales el período de pago se podrá alargar hasta los 36 meses para que el porcentaje de los ingresos que debe aportar sea menor. Dependiendo del salario que el estudiante obtenga al entrar a trabajar es posible que pague menos de lo que se le prestó y el máximo que puede pagar es un excedente del 20% sobre los 3.000 USD. Si la relación total entre los AIC de los beneficiarios crea un déficit frente a lo que se les entregó, este déficit será cubierto por los dineros del Fondo País¹¹. También, se ofrece a los beneficiarios una oportunidad para generar contactos a nivel personal y profesional en toda Iberoamérica con los mejores estudiantes y las empresas más grandes de toda la región.

El segmento de clientes para Campus Iberoamérica son estudiantes de los 22 países iberoamericanos. Sin embargo, en el inicio, el programa se va a centrar en los estudiantes de las mejores universidades por disciplina de Centroamérica, Chile, Colombia, España y Perú. Otro factor decisivo para escoger a las personas que se van a beneficiar de la ayuda económica, son las necesidades del mercado laboral en los países donde funciona. Esto, debido a que uno de los requisitos para ser beneficiario del programa es el de, potencial de empleabilidad. Entrando en la fase de convocatoria, según beWanted, para elegir un buen candidato se necesita en promedio tener cinco postulados. Siguiendo esta relación de cinco candidatos por cada beneficiario al ser 640 los cupos, se deben recibir por lo menos 3,200 perfiles de personas de

¹¹ Nombre que se le da a la sociedad donde se van a depositar los dineros aportados por los empresarios, se explica en fuentes de ingreso.

diferentes universidades y carreras por país que quieren participar. Para poder convocar este número de aspirantes los canales de comunicación son claves.

El manejo de los canales de comunicación se va a hacer de manera compartida entre la SEGIB y un tercero. Esto se hará mediante tres canales principales: 1. Las redes sociales, como facebook, instagram o linked-in, 2. El, voz a voz entre los estudiantes es otro de los que, con el paso del tiempo va a cobrar cada vez más fuerza. En las primeras convocatorias se debe hacer una inversión de aproximada 1 USD x candidato (beWanted, 2017). 3. Las universidades mediante convocatorias, conferencias y correos. Este tiene una limitante, se sabe que solo aproximadamente un 20% de los estudiantes abre los correos enviados por la universidad (beWanted, 2017)

Los clientes son estudiantes y el producto es un AIC para poder financiar el intercambio. Este producto, la experiencia del intercambio y el AIC como método de financiación, requiere hacer un seguimiento cercano a los beneficiarios. Lumni el aliado gestor, acompañará a los estudiantes durante las tres fases del proceso: 1. el intercambio 2. la finalización de sus estudios 3. el repago mediante el AIC. Este seguimiento tiene una duración estimada de 36 meses, la primer y la segunda fase de 6 meses cada una y 24 meses en la tercera. Para poder financiar este costo del programa se deben encontrar fuentes de ingreso.

Las fuentes de ingreso un aspecto clave del programa se piensa abarcar mediante tres procesos. El primero y más importante es la donación de recursos por parte de empresarios que sientan y compartan la necesidad de brindar mayores oportunidades a los estudiantes. A los donantes se les invitara a formar parte de la junta directiva del Fondo País para que revisen y puedan opinar hacía que carreras y universidades se destinan los recursos. La segunda fuente de ingresos viene por parte de empresas que ya estén haciendo actividades relacionadas con la educación. A estas se les va a invitar para que aporten un porcentaje de lo que ya tienen

presupuestado para educación, al programa Campus Iberoamérica. La tercera, depende de la adecuada selección de los participantes y de factores externos como la situación macroeconómica de cada país. Los estudiantes al firmar un AIC se comprometen a pagar un porcentaje de su salario al fondo. Con lo anterior, pueden suceder dos cosas, o que el estudiante pague menos de lo que recibió o que pague más. Lo anterior, dependerá de la buena selección de los participantes como también de la situación económica de cada país. Tanto los excedentes como los déficits que se generen en esta operación quedarán en el Fondo País o saldrán de este. Para que se puedan conseguir estas fuentes de ingreso es indispensable tener los recursos clave.

Con el modelo que ya está planteado y dando los primeros pasos para su ejecución los recursos clave son: El capital político y la capacidad de convocatoria de la Secretaria General Iberoamericana. Un relacionista público con excelentes conexiones en el sector privado y habilidades para llegarle a los empresarios y mantener contacto con estos. Las mejores universidades de la región para realizar las convocatorias y selección de los beneficiarios en estas. Los socios gestores para la convocatoria, selección y el acompañamiento de los estudiantes a través del programa. Igualmente, son necesarias las empresas aliadas del programa. Por último, un equipo de personas para trabajar en la coordinación de los diferentes aliados y gestores. De la mano, con los agentes que se acaban de describir se van a realizar las actividades clave.

Las actividades necesarias para que el programa pueda comenzar y sea sostenible en el largo plazo tienen diferentes actores. La primera, es la consecución de los recursos mediante donaciones por parte de empresarios, sus empresas y otras compañías aliadas. La segunda, es la convocatoria, para la posterior selección de los beneficiarios del programa a los cuales se les da 3.000 USD y se firma un AIC con ellos. La selección se debe hacer con las tres prioridades mencionadas anteriormente, 1. potencial de empleabilidad, 2. necesidad económica 3. mérito académico. De esta selección se desprende otra actividad clave, la inserción de los beneficiarios

en el mercado laboral. Para lograr lo anterior y el cumplimiento de los AIC, la actividad de seguimiento que se realiza durante todo el programa es sumamente importante, es por esto que quien lo realiza Lumni, será uno de los socios clave.

Los demás socios clave serán el Banco Santander para la financiación de los estudiantes, Iberia y los aliados One World para el transporte de estos. Mapfre, para las pólizas de seguro que deben tener, Uría & Menéndez junto con sus aliados a nivel iberoamericano para todo lo relacionado con los asuntos legales. Los otros dos, socios clave son, beWanted y los empresarios. Ambos son claves en la selección de los estudiantes en función de las necesidades del mercado laboral y de las condiciones de empleabilidad de los beneficiarios. Finalmente, los empresarios, mediante sus aportes de capital son los que van a financiar el programa y la cobertura de los costos de este.

Como se mencionó con anterioridad el principal costo de este programa es el del seguimiento y la gestión de los estudiantes a lo largo del programa. Otros costos son el de la nómina para el funcionamiento diario de la iniciativa. También, está el de la publicidad que se le hace a Campus Iberoamérica tanto para las convocatorias, como para incrementar la visibilidad de las empresas aliadas. Otro gasto para el funcionamiento del programa son los intereses generados por el crédito y el default de los estudiantes.

4.2 Diseño del programa

Luego de varios intentos fallidos, de organizar y reorganizar la estructura y los actores del programa se llegó a la que se va a utilizar. La primera idea de funcionamiento para este programa fue la de match-funding con cuatro partes involucradas. La primera, un fondo central con recursos procedentes de aportes hechos por empresarios con presencia a nivel internacional, algunos nombres de las personas que se consideraron fueron Jorge Paulo Lehmann, la familia Santo Domingo o los Werthein de Argentina. Con ese primer aporte se

contacta al gobierno central o local de cada país para que iguale los fondos disponibles. En tercera instancia, se acude a las instituciones de educación superior que están en las mejores posiciones en sus respectivos campos para invitarlas a participar en el programa con sus estudiantes y apoyarlos con un aporte. Por último, ya con tres actores se acude a empresarios importantes a nivel nacional, para que también hagan un aporte. En ese modelo se estuvo trabajando cerca de un mes, sin embargo, después de haber mantenido conversaciones con dos empresarios del primer fondo nos dimos cuenta de que no era el modelo adecuado.

El segundo esquema que se intentó fue acudir a una figura pública de cada país para que este convoque a empresarios. Los empresarios aportan capital para subsidiar, el costo operativo del programa y una beca de 600 USD a cada estudiante. A cambio, forman parte de la junta directiva del Fondo País, donde se decide qué carreras y de qué universidades se apoya con el programa. Adicional a lo anterior, anualmente se les invita a participar en un evento donde van a estar los empresarios de los diferentes países participantes, de forma que puedan hacer relaciones nuevas, según sus intereses. Nuevamente, el esquema no funcionó. Paralelamente con el esquema anterior que se realizó en Colombia, en Perú se contactó a un empresario de alto nivel, que es amigo personal de Pablo Adrián Hardy, quien es el encargado de las relaciones empresariales de la Secretaría General Iberoamericana, (en adelante SEGIB). A este empresario peruano se le presentó el programa Campus Iberoamérica, cuando se mostró interesado se le pidió que convocará a otros empresarios que estuvieran alineados con el objetivo de este, para financiar su funcionamiento. La iniciativa se planteó de la misma forma, aportar un capital para financiar el funcionamiento del programa. Este tercer modelo, sí funcionó y es el que se está usando en la actualidad para crear los Fondos País en Centroamérica, Colombia, Perú y España.

4.3 Aliados del programa

Campus Iberoamérica: educación para el empleo tiene como objetivo ser un modelo sostenible en el tiempo. El propósito de que sea sostenible y grato con el estudiante se puede cumplir en la medida que la financiación no va a ser mediante una beca, ni mediante un crédito con intereses. No van a haber cuotas fijas, pero tampoco va a haber condonación total del capital dado al estudiante para su intercambio. El pago de los estudiantes va a variar según el salario que obtengan en su primer empleo, y será un porcentaje de este, que no puede superar el 20%. También, el plazo de pago va a ser de 24 meses y hasta un máximo de 36 meses según la situación económica familiar.

Juntar los aliados específicos, es la parte más importante para que se cumpla la meta de poder apoyar a los estudiantes para cumplir su intención de vivir por fuera de su país de residencia. Para lo anterior se desarrollaron investigaciones mediante fuentes secundarias para elegir los aliados y hacer el primer contacto y después fuentes primarias para comenzar la negociación de las alianzas estratégicas. Para el programa, como ya se mencionó en el marco teórico se deben hacer alianzas con empresarios, empresas privadas y gestores que permitan financiar, apoyar y realizar un seguimiento adecuado de los estudiantes. Para todos los actores se va a hacer una investigación mediante el uso de fuentes secundarias, cualitativas y cuantitativas. Para los empresarios se busca la mayor cantidad de información personal que haya disponible. Es clave saber, si han participado en causas sociales relacionadas con la educación, cuáles son sus pensamientos e intereses empresariales frente a Latinoamérica y donde han estudiado, al igual que quienes son sus socios o conocidos para aportar conexiones que les sean útiles. Sobre las empresas tanto de los donantes, como de los aliados operativos se hace una investigación sobre donde tienen sus operaciones, en qué países pueden tener intereses, que cuota de mercado tienen y cuáles son sus proyecciones a futuro.

Lo anterior, antes de buscar reuniones para hacer el primer acercamiento y ver cuáles son las posturas para una negociación en el caso de las empresas y una donación por parte de los empresarios. Es importante trabajar en todos los frentes al tiempo, debido a que el empresario solo va a hacer un aporte si ve que la estructura y los aliados del programa son buenos y les generan confianza. Por otro lado, si a las empresas no se les convence que el estar involucradas en el programa les va a generar un valor agregado, estas no van a tener interés en hacer parte de este.

Es por esto que la investigación preliminar a las reuniones y la primera reunión con los actores se debe aprovechar al máximo para obtener información entrelíneas y de primera mano sobre lo que le interesa a la empresa. Para poder adaptar la oferta de valor, (mercadeo, networking, entrada a nuevos países, empleados potenciales, fidelización de clientes), de modo que les sea atractiva. Lo anterior, sin modificar la esencia del producto que es el beneficio para el estudiante. Para los gestores del programa, la negociación es más directa debido a que hay un costo monetario asociado con ellos que Campus Iberoamérica debe cubrir.

El Banco Santander es nuestro aliado en el sector financiero. Su principal negocio es la banca minorista a través de la cual se dedica a brindar oportunidades, mediante el acceso a financiación, a las personas y empresas para progresar en sus campos de acción. A 31 de diciembre de 2017 el Grupo Santander contaba con 13.697 oficinas, 202.251 empleados y 133 millones de clientes a nivel mundial. Con un beneficio neto de 6.619 millones de euros en el 2017 (Banco Santander, 2017). Esta empresa tiene un gran programa de responsabilidad social que canaliza a través de su fundación, Santander Universidades. Desde hace 20 años ha estado comprometido con la iniciativa, Universia. Gracias a este programa la empresa encabeza la lista Global Fortune 500 como la empresa que más invierte en Responsabilidad Social Empresarial relativa a la educación. Según un estudio publicado por la Fundación Varkey en colaboración con la UNESCO, Santander Universidades en 2016, destinó más de 157 millones

de euros a iniciativas en educación. Con ese capital se apoyaron más de 3.000 proyectos universitarios, y se apoyó a estudiantes de todo el continente para realizar intercambios con una ayuda de 3.000 USD (Banco Santander, 2017).

Para lo anterior, Universia tiene acuerdos con más de 1.182 universidades y centros de investigación en todo el mundo. Lo que lo convierte en un aliado que tiene un conocimiento amplio sobre el sector y que puede aportar valor agregado en dos frentes: 1. conocimiento sobre las dinámicas de los intercambios 2. financiación a tasas de interés blandas. El Banco Santander está presente con créditos a personas naturales en: Argentina, Brasil, Chile, España, México y Portugal. Al estar presente en estos países, la oferta de volverse nuestro aliado financiero cuyo aporte es apalancar los recursos que los empresarios aportan sin correr ningún riesgo les genera un alto valor.

Iberia y sus aliados One World, entre los cuales se encuentra LATAM, cubren toda la región iberoamericana y serán nuestro aliado para el transporte de los estudiantes. Iberia hace los vuelos transatlánticos desde España a toda la región y también cubre el trayecto España - Portugal. Por el otro lado, LATAM realiza los vuelos intrarregionales en América Latina. En 2016, Iberia logró aumentar el promedio de ocupación a 82% frente a un 81,3% que manejó en 2015. En 2016, tuvo ingresos por 4.090 millones de euros y una utilidad neta de 271 millones de euros. Actualmente, cuenta con 16.000 empleados directos a nivel mundial entre operativos para el funcionamiento en los aeropuertos y administrativos (Iberia, 2017). También Iberia cuenta con un programa llamado Iberia Joven, en este ofrecen descuentos especiales para personas menores de 30 años. En Iberia Joven, dan descuento del 10% para grupos de 1 a 3 pasajeros, del 15% para los que viajen 4 personas y del 20% cuando son más de 5 pasajeros.

LATAM por su lado, transportó 67 millones de pasajeros, en el 2016 tuvo ingresos por 9.527 millones de USD y generó una ganancia neta de 69,2 millones de USD (Latam, 2017).

En ese año destinó más de 4 millones de USD para actividades sociales. La empresa, cuenta con presencia en todo Latinoamérica y tiene vuelos a 15 ciudades de Argentina, 2 de Bolivia, 45 de Brasil, 16 de Chile, 15 de Colombia, 5 de Ecuador, 16 de Perú y en Uruguay conecta con Montevideo. Lo anterior hace que sea una aerolínea con alta presencia en el transporte aéreo de América Latina.

Con la alianza entre Campus Iberoamérica y el grupo de Aerolíneas One World, con especial participación de Iberia y LATAM, queda cubierto el aspecto de movilidad aérea. Para el seguro de salud e imprevistos se va a establecer una alianza con MAPFRE, una empresa española que actualmente, según el informe de resultados para el año 2016 está entre las 10 más grandes del planeta. Además, otra característica importante es que tiene presencia en los países donde se va a desarrollar el programa Campus Iberoamérica, donde es la tercera con mayor cuota de mercado (MAPFRE, 2017). Actualmente, MAPFRE cuenta con oficinas en más de 45 países, de los cuales 19 son iberoamericanos. La empresa tiene divididos los mercados en los que está presente en, IBERIA que agrupa a Portugal y España, Latam que recoge Centro y Latinoamérica e Internacional y EMEA que son otros países en los cuales no se va a operar el programa. La empresa, tiene 4 áreas de negocio: seguros, asistencia, servicios y riesgos especiales. En 2016 su operación a nivel global generó ingresos por 27.092 millones de euros, el beneficio neto antes de impuestos fue de 1.805 millones, el resultado del ejercicio estuvo en 1.199, las ganancias para accionistas minoritarios fueron de 424 millones y para la casa matriz estuvieron en 775 millones de euros (MAPFRE, 2017). Parte de la responsabilidad del éxito de esta empresa recae en la estrategia corporativa de mantener sus propias redes de distribución y servicios en cada país en el que opera. Para lo anterior, ellos cuentan con equipo de abogados para adaptar los contratos y las primas a las regulaciones de cada país. De igual forma, entrenan a su personal para los diferentes enfoques comerciales que se deben tener según la cultura.

El primer filtro para entrar al programa y una de las empresas aliadas para emplearse luego del mismo será beWanted. La anterior, es una empresa que cuenta con dos algoritmos, (Jobrank y Sentinel) que sirven para filtrar los datos de los estudiantes y otorgarles un puntaje según los criterios o prioridades elegidos por las empresas o el programa para el cual se realiza la selección. Al inscribirse, el estudiante debe armar su perfil, contar los idiomas que habla, la carrera que estudia y en qué universidad. También debe registrar qué actividades realiza por fuera del ámbito académico, si ya tiene experiencia laboral (prácticas o pasantías) y adicionalmente, tiene un espacio para compartir otras cosas que según su criterio personal pueden ser de interés para los potenciales empleadores. Las empresas contactan a beWanted para agilizar sus procesos de selección, le dan unos criterios y mediante los algoritmos mencionados la empresa filtra dentro de su base de datos. Después de este proceso le entrega un número de perfiles al cliente para que finalice el proceso de selección. Los ingresos provienen de un cobro que les hace a las empresas por cada estudiante seleccionado por los algoritmos para el cliente. Algunas de las empresas con las que trabaja actualmente son: Danone, Coca-Cola FEMSA, Boston Consulting Group, Pepsico y Procter & Gamble.

Esta empresa, surge como una Start - up en 2016 con un formato totalmente digital. Tiene convenios con la mayoría de las universidades de España y cuenta con presencia internacional a través de su oficina en México, donde también está aliada con las universidades. En la base de datos tienen más de 250.000 candidatos, han colaborado con cerca de 3.500 empresas enviando 70.000 invitaciones por parte de las empresas a candidatos para que participen en sus procesos de selección. Otro valor agregado, es que reduce el tiempo de selección de un candidato a 3 días desde que la empresa solicita el proceso y beWanted entrega el número de perfiles solicitados por la misma. Para todas las necesidades legales del programa, entre las cuales se encuentran la contratación de personal y la constitución de las sociedades, Uría & Menéndez que es socio de Prieto Carrizosa en Bogotá va a ser nuestro aliado.

Uría & Menéndez es una de las firmas de servicios jurídicos más grandes en el territorio iberoamericano. La empresa cuenta con oficinas en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, Estados Unidos, México, Portugal y Perú además tiene en otras partes que no pertenecen a Iberoamérica como: Bélgica, China, Francia e Inglaterra. En los países que sí pueden asociarse con Campus Iberoamérica tienen como socios a Philippi, Prietocarrizosa, Ferrero DU & Uría. Así mismo, la empresa cuenta con más de 32 áreas de asesoría que van desde; capital de riesgo, defensa y aeroespacial hasta seguros y urbanismo. Finalmente, el último aliado es el gestor de los estudiantes y del capital que va a utilizar Campus Iberoamérica, Lumni.

Lumni, es una empresa dedicada a invertir en el desarrollo de Capital Humano, actualmente tiene presencia en 5 países Chile, Colombia, Estados Unidos, México y Perú. Esta actividad la hace a través de dos mecanismos, fondos de inversión privados y fondos corporativos, actualmente maneja 30 fondos. En los fondos de inversión privados reúne a un grupo de inversionistas que aportan el capital y reciben los rendimientos de este, de este tipo, manejan 3 fondos, uno en Colombia, otro en Chile y el último en Perú. Por el otro lado, están los fondos corporativos donde empresas contratan el servicio para generar impacto en las regiones donde están presentes, a través de la educación. En este caso los clientes deciden a qué población quieren destinar los recursos, si quieren filtrar por la carrera del estudiante, o si sólo los destinan a formación técnica y tecnológica. En la mayoría de los casos los estudiantes beneficiados por estos fondos corporativos salen a trabajar en las empresas que financiaron sus estudios.

Lumni funciona desde hace 15 años, y en su trayectoria le ha financiado los estudios a más de 10.000 jóvenes, invirtiendo cerca de 50 millones de dólares (Lumni, 2017). Su fundador Felipe Vergara, ha obtenido diversos reconocimientos internacionales, fue invitado como emprendedor de alto impacto a la Cumbre Económica de Davos en 2013. En 2011, ganó el concurso de UBS Global Venture Lab y en el mismo año ingresó a la lista, Global Impact

Assets 50. Para estar en el Global Impact Assets 50, debe cumplir con unos requisitos mínimos entre los cuales están: contar con un capital mayor a los 10 millones de USD, tener operaciones en más de un país y llevar más de tres años en actividades de inversión. Asimismo, fue elegido en 2009 como uno de los emprendedores sociales con mayor proyección en Estados Unidos. Por último, Ashoka, que tiene presencia en 93 países donde buscan las ideas con mayor impacto colectivo también le otorgó el distintivo de Emprendedor Ashoka.

4.4 Plan de mercadeo

El plan de mercadeo que se va a desarrollar en Campus Iberoamérica tiene tres objetivos principales. Al ser una iniciativa nueva, el objetivo principal es crear conocimiento sobre la existencia de esta. Esto, para poder cumplir el segundo objetivo, generar un alto número de postulantes para el programa. Así mismo y, en tercer lugar, pero de la mano con el objetivo principal, está darle la visibilidad y reconocimiento a las empresas aliadas que han permitido que este programa esté cerca de volverse una realidad. A continuación, se expone quién y cómo se van a realizar estos objetivos.

La publicidad para cumplir el primer objetivo, la van a hacer las empresas beWanted y la SEGIB, desde su área de comunicaciones. beWanted, va a trabajar a través de las redes sociales y los medios digitales. Por su lado, la SEGIB va a trabajar en alianza con los medios impresos y tradicionales. Sin embargo, las dos empresas estarán en permanente comunicación sobre sus campañas para estar alineados y complementarse mutuamente. Los actores y los medios para cumplir el segundo objetivo que consta de generar el mayor número de aplicaciones van a ser los mismos. Para éste, la SEGIB va a solicitar la participación de entidades de educación y gubernamentales en cada país.

Para el tercer objetivo, va a crearse una alianza entre la SEGIB y las empresas aliadas al igual que los empresarios que deseen tener visibilidad. Lo anterior para estar coordinados en

la estrategia de comunicación que desee implementar cada una de las partes. Los canales para satisfacer este objetivo van a ser digitales y mediante ediciones impresas según el mercado objetivo al que se quiere llegar con cada campaña.

4.5 Plan de preparación y desarrollo

El plan de desarrollo del programa Campus Iberoamérica, tiene las siguientes divisiones. En primer lugar, estará la descripción del producto que va a tener la SEGIB para los estudiantes en el programa, y el proceso durante sus diferentes etapas. En segundo lugar, se van a analizar las necesidades y los requerimientos para que el procedimiento descrito anteriormente se pueda cumplir. En tercer lugar, se va a describir la tecnología necesaria para la ejecución de este. Por último, se listarán la capacidad instalada necesaria, los costos fijos y variables del mismo y la infraestructura necesaria para realizar las actividades del programa.

El producto que se le va a ofrecer al estudiante beneficiario del programa es, una ayuda económica de 3.000 USD y cuyo repago se va a efectuar mediante la modalidad de un AIC. La duración de este oscila entre los 36 y 48 meses según la situación económica del estudiante y su familia. Los primeros 12 meses serán de intercambio y culminación de los estudios, posteriormente serán 24 o 36 meses para el pago según la situación económica familiar. El plan de desarrollo para que el estudiante pueda tener la experiencia de vivir fuera de su país de residencia es el siguiente; en primera instancia, se realizará una convocatoria en las universidades escogidas por la SEGIB y los empresarios. Los medios para comunicar dicha iniciativa serán los oficiales de las universidades y el plan de mercadeo que se describió en el apartado anterior. Luego se va a efectuar el proceso de selección de los beneficiarios, en este van a participar tres actores, beWanted, las universidades y Lumni. El primer filtro se hará con beWanted, que, mediante su tecnología, los algoritmos: Jobrank y Sentinel, les dará una puntuación a los estudiantes según su potencial de empleabilidad en el momento de la aplicación. En segundo lugar, habrá una entrevista en la universidad, donde también se va a

valorar su rendimiento académico. Finalmente, el estudiante tendrá las pruebas de selección de Lumni, donde también se tiene en cuenta las carreras a las cuales los donantes de los Fondos País le quieren dar prioridad para la asignación de cupos. Los que son seleccionados para el programa hacen su proyección salarial con Lumni y firman su contrato de AIC. El anterior es el método de repago, mediante el cual el estudiante acepta pagar un porcentaje de su primer salario durante un periodo de tiempo pactado al Fondo País. El riesgo es compartido debido a que ni Lumni, ni el estudiante saben a ciencia cierta qué salario va a tener el segundo en su ingreso al mercado laboral. Lo que sí se establece en el contrato es que el estudiante no va a pagar un excedente mayor al 20% del valor de la ayuda económica y por el contrario si se puede dar que pague menos del 100% de la misma.

Lumni va a ser el aliado para la selección y el posterior seguimiento de los estudiantes durante su etapa en el exterior, la culminación de su carrera y el repago de la ayuda mediante el AIC. Las áreas en las que se va a realizar el acompañamiento son: seguimiento académico, apoyo psicosocial, talleres relacionales y talleres cognitivos. El objetivo de realizar ese acompañamiento individual a cada estudiante es el de fortalecer sus competencias de cara a la inserción en el mercado laboral. Además de, guiar su experiencia durante las etapas que el beneficiario tendrá en el programa. También se busca motivar la consolidación del proyecto de vida que cada uno tenga y, por último, mitigar la deserción. Los talleres relacionales y el apoyo psicosocial son importantes para determinar el nivel de atención que necesita cada estudiante. Para lo anterior existen tres categorías: nivel de atención alto, en este, se programa una cita del estudiante con su psicólogo cada 15 días. Está el nivel medio, en el cual el contacto se tiene cada 45 días y el bajo donde se hace cada 60 días. Ese seguimiento como se mencionó antes se hace durante todas las etapas del programa, no solo durante su intercambio.

Cuando el estudiante vuelve a su país de residencia le hacen falta 6 meses para terminar su carrera. Desde ese momento el estudiante, ayudado por beWanted y Lumni comienza a buscar

trabajo. Este es un paso clave, como se mencionó anteriormente el AIC establece que el estudiante va a pagar un porcentaje de su salario al Fondo País y no una cuota fija. Por lo anterior, es que la selección de los estudiantes se debe hacer con, la mayor asertividad posible, para que el salario promedio de los beneficiarios permita la sostenibilidad del programa en el largo plazo.

Los socios clave para el funcionamiento en primera instancia del programa son los aliados operativos y el capital aportado por los donantes. En los aliados operativos encontramos que la tecnología propiedad de beWanted mediante Sentinel y Jobrank, dos algoritmos que cruzan las necesidades de las empresas y los perfiles de los candidatos será clave. El capital aportado por los donantes se va a utilizar para cubrir los costos y gastos del programa. En costos de infraestructura y capacidad instalada, la oficina de Campus Iberoamérica estará en Madrid, España en la sede principal de la SEGIB, por lo cual no genera un costo para el programa. Dentro los costos fijos van a estar la nómina, que va a dirigir la ejecución del programa y la coordinación con los distintos aliados operativos del mismo. Los variables serán dos, por un lado, el relacionamiento con los empresarios y por el otro, los relacionados con el número de estudiantes.

Los costos variables relacionados con los estudiantes se exponen a continuación: en el primero, se llegó a un acuerdo con el aliado gestor Lumni, bajo el cual, se le va a pagar 15USD¹² mensuales/estudiante por el concepto de selección, acompañamiento y gestión. Adicionalmente, Lumni también va a gestionar los recursos financieros del programa, el costo de este servicio está incluido en los 15USD. De igual forma, Campus Iberoamérica va a tomar un crédito con el Banco Santander¹³ respaldado por el capital del Fondo País. El Santander va

¹² Cifra modificada debido a acuerdo de confidencialidad en mi contrato.

¹³ Entidad modificada debido a acuerdo de confidencialidad en mi contrato.

a ofrecer una tasa preferencial del 4%¹⁴ anual para poder cumplir la meta de 640 estudiantes beneficiados cada año. Por último, el costo de deserción de los estudiantes está proyectado en un 5%. Esto se hace basados en el historial que tiene Lumni durante sus años de funcionamiento. Con los aliados e integrantes y las actividades que cada uno realiza, el programa debe comenzar la convocatoria en el II semestre de 2019 y su primera generación de intercambios en el I semestre de 2020.

4.6 Estudio organizacional

En el plano organizacional del programa Campus Iberoamérica, se van a desarrollar: la misión y visión de la iniciativa. También se va a exponer la estructura organizacional con sus participantes, los aspectos legales que se deben satisfacer para que se concrete la iniciativa, al igual que los costos y gastos de estos.

La misión de Movilidad Iberoamericana para el Empleo es: ser la mayor iniciativa de movilidad de jóvenes en la región. Por su lado, la visión de la iniciativa establece: El mayor catalizador de experiencias internacionales para estudiantes. Para poder comenzar a desarrollar un programa que cumpla con lo anterior tiene una estructura que se define a continuación:

El presidente de la iniciativa va a ser el Secretario General Iberoamericano, elegido por los 22 países cada 4 años. Sin embargo, Rebeca Grynspan la actual SGI, va a mantener el cargo de presidente de honor, independientemente que esté ligada o no a la SEGIB. El Rey de España Felipe VI, va a ser el asesor de relaciones políticas. En el siguiente escalón de jerarquía están María teresa Calderón directora ejecutiva del programa y Pablo Adrián Hardy gestor de relaciones públicas con los empresarios involucrados en el programa. Cada Fondo País va a tener un presidente ejecutivo que podrá ser elegido mediante dos formas. Por un lado, va a ser

¹⁴ cifra modificada debido a acuerdo de confidencialidad en mi contrato.

quien convoque a sus pares en el país de su residencia. En la otra ocasión, será el elegido por el secretario general de cada país. El secretario general de cada país va a ser una persona con gran capacidad de convocatoria a nivel empresarial, pero que no va a aportar capital económico para la iniciativa. Luego están los empresarios que conforman cada FP, seguidos por los aliados operativos y gestores. Finalmente, la nómina, que se va a encargar de las actividades diarias de la iniciativa. Con la estructura organizacional clara se van a describir quienes van a realizar los trámites legales y cuáles serán los gastos de personal y administrativos del programa.

Para la conformación de la fundación, en los diferentes países donde se va a recibir capital de los empresarios, la firma Uría y Menéndez¹⁵ y sus socios locales en Iberoamérica (Priocarrizosa en Colombia), son quienes van a realizar los trámites legales y tributarios. La formalización de los participantes en el programa, tanto aliados operativos como donantes y posteriormente estudiantes también va a estar a cargo de Uría y Menéndez. Lo anterior no va a representar costo alguno para el programa debido a que lo van a hacer pro-bono.

4.7 Plan Financiero

El programa Movilidad Iberoamericana para el Empleo, está pensado para ser una iniciativa con un alto impacto social. Esto genera que el presupuesto de costos e ingresos sea más parecido al de una fundación que al de una empresa con ánimo de lucro. A continuación, se explica cuáles serán las fuentes de ingreso y los costos, tanto fijos como variables de la iniciativa. Los ingresos para la operación de esta serán donaciones realizadas por parte de empresarios que vean un valor agregado para sus empresas, y para sí mismos en el

¹⁵ Datos de la firma modificados por acuerdo de confidencialidad en mi contrato.

funcionamiento de Campus Iberoamérica. También se van a solicitar créditos para aumentar el número de estudiantes que pueden beneficiarse del programa. El pago de los créditos será asumido por los estudiantes una vez terminen sus estudios mediante el AIC. Por el otro lado, los costos variables serán: los intereses del crédito otorgado por una institución financiera para apoyar los intercambios. La gestión de los estudiantes, para esta se va a pagar una mensualidad por cada uno y finalmente el costo de deserción de un porcentaje de los beneficiarios que no van a pagar el AIC que firmaron. Este es un proyecto totalmente nuevo, la empresa más parecida es Lumni, el Fondo de Inversión en Capital Humano que se mencionó anteriormente. La estadística de default del 5%, es un promedio de lo que Lumni ha tenido durante sus últimos 5 años en Colombia, Perú y Chile. A continuación, se muestra el presupuesto del programa junto con las variables y supuestos que se utilizaron para el mismo.

Tabla 19 Supuestos y variables para la proyección del programa I

Variables	
Fondo país	Colombia
Capital por fondo país (3 años)	4.500.000 USD
Aporte anual	1.500.000 USD
Ayuda	3.000 USD
Salario promedio Colombia (Minedu)	622 USD
% salario (repago)	20,09%
Plazo de la ayuda (meses)	24
Devolución de la ayuda	3.000 USD
Movilidades anuales (proyección 7,5 años)	640
Movilidades a 5 años	3200
Total movilidades del programa (7,5 años)	4800
Rendimiento fondo anual	3,5%
Rendimiento fondo semestral	1,7%
Costo gestión x estudiante (36 meses)	540 USD
Tasa default	5,0%
Crédito banco	69%
Movilidades FP	31%

Nota: elaboración propia con base en los supuestos mencionados.

Siguiendo estos supuestos se construyó un presupuesto de lo que serían los ingresos del programa, los costos del mismo, la duración y el impacto a lo largo de 7,5 años de funcionamiento. El capital para el programa será aportado por un grupo de empresarios que cada año van a donar 1,5 millones de USD durante tres años para completar un total de 4,5 millones. Este capital se utilizará para varias cosas, en primer lugar, permitirá solicitar un crédito para aumentar la capacidad de impacto del programa. Adicionalmente, va a subsidiar los costos del programa que son: la estructuración de la sociedad, la gestión y el seguimiento de los estudiantes, los intereses que genera el crédito a una tasa del 4% anual y el default de los beneficiarios.

Tabla 20 Supuestos y variables para la proyección del programa II

Presupuesto Fondos País (Acuerdo Ingresos Compartidos - duración 7,5 años)	
Capital aportado empresarios Fondo País (ingresos)	4.500.000 USD
Aporte anual	1.500.000 USD
Prestamo fondo país	4.500.000 USD
Préstamo bancario	9.900.000 USD
Pago de los estudiantes	14.400.000 USD
Prestamo anual banco	1.320.000 USD
Prestamo anual Fondo País	600.000 USD
Total capital invertido en el programa	14.400.000 USD
Rentabilidad del fondo 3,5% anual	398.005 USD
Pérdida de valor anual del fondo	7,48%
Costo de estructuración del programa	22.500 USD
Costo de siguiendo estudiantes	2.592.000 USD
Costo de intereses	431.690 USD
Costo de default (5%)	720.000 USD
Costo del programa (estructuración, seguimiento, its, default)	3.766.190 USD
Capital disponible 2029 año 10,5	1.131.815 USD
Capital disponible en año 10,5	25%
Tasa interés anual (préstamo)	4%
Tasa interés semestral (préstamo)	2,0%
Tasa interés mensual (préstamo)	0,3%
Costo estructuración	1,5%

Nota: elaboración propia con base en los supuestos mencionados.

Como se puede evidenciar en la tabla superior, siguiendo los supuestos al final del año 7,5 se terminarían las movilidades, y al final del 10,5 año se completa el recaudo de los AIC. En ese momento, quedaría disponible el 25% del capital que fue aportado por los empresarios que equivale a 1.131.815 USD y la pérdida de valor anual del fondo durante la operación será del 7,48%. A continuación, se presentan los estados financieros del programa después del primer año de operación

Tabla 21 Balance general

	2019
Activos corrientes	2.624.058
Efectivo neto	800.058
Efectivo	791.100
Intereses x pagar Banco Santander	- 21.584
Rendimiento financiero	30.543
Cuentas por cobrar	1.824.000
Cuentas x cobrar crédito	1.320.000
Cuentas x cobrar patrimonio FP	600.000
Provisión cuentas incobrables	- 96.000
Pasivos corrientes	1.320.000
Cuentas por pagar	1.320.000
Patrimonio	1.304.058
Aporte de capital	1.500.000
Capital existente	-
Utilidades/perdidas retenidas	- 195.942
Reserva x rendimiento	30.543
Costo estructuración	- 22.500
Costo gestión	- 86.400
Costo cuentas incobrables	- 96.000
Intereses pagados Santander	- 21.584
Pasivo + patrimonio	2.624.058

Nota: elaboración propia con base en los supuestos mencionados.

Tabla 22 Estado de Resultados

	2019
Ingresos operacionales	-
Pagos estudiantes	-
Gastos operacionales	- 204.900
Gasto estructuración	- 22.500
Costo gestión	- 86.400
Costo default	- 96.000
Ingresos no operacionales	30.543
Rendimiento financiero	30.543
Gastos no operacionales	- 21.584
Costo intereses	- 21.584
Beneficio/pérdida neta	- 195.942

Nota: elaboración propia con base en los supuestos mencionados.

Tabla 23 Flujo de caja

	2019
Beneficio/pérdida neta	- 195.942
Costo de default	96.000
Cuentas x cobrar crédito	- 1.320.000
Cuentas x cobrar FP	- 600.000
Rendimiento financiero	- 30.543
Costo intereses	21.584
Pagos estudiantes	-
Flujo de caja operacional	- 2.028.900
Inversión	30.543
Rendimiento financiero	30.543
Financiación	2.798.416
Capital	1.500.000
Crédito Santander	1.320.000
Costo intereses	- 21.584
Flujo de efectivo	800.058

Nota: elaboración propia con base en los supuestos mencionados.

4.8 Oferta crediticia en el mercado local

Actualmente en Colombia hay ofertas de créditos estudiantiles, las más reconocidas son las del Icetex y Colfuturo. De hecho, en la actualidad se está debatiendo sobre cómo se debe reestructurar el Icetex de forma que los estudiantes que tomen un préstamo para sus estudios y no lo puedan pagar tengan alguna alternativa. En las propuestas de campaña de Gustavo Petro está la posibilidad de condonar todas las deudas a los estudiantes que actualmente tengan un préstamo con el Icetex. Lo anterior, lo defiende bajo el argumento que la educación debe ser gratuita. Sin embargo, el Icetex, Colfuturo y otras ofertas de becas en el mercado local se diferencian en dos factores claves de la propuesta planteada por Campus Iberoamérica. Por un

lado, las ofertas actuales del mercado son créditos que tienen dos características diferenciales.

1. Tienen una tasa de interés fija que se le cobra al estudiante.
2. El beneficiario debe pagar una cuota fija para realizar la devolución del dinero.

Por último, los créditos se centran en financiar pregrados, y posgrados. Por el contrario, como ya se ha mencionado anteriormente, Campus Iberoamérica va a financiar intercambios. Adicionalmente, se diferencia frente a los otros productos en tres cosas esenciales.

1. No tiene una tasa de interés,
2. No cobra una cuota fija para el repago.

El anterior, se hace mediante la devolución de un porcentaje del salario del beneficiario. Por último, el estudiante beneficiado puede que pague hasta el 20% más de lo que recibió, pero también puede que pague menos de lo que se le dio. Si paga más o menos va a estar definido por el salario que la persona consiga en el momento de su entrada al mercado laboral.

5. Conclusiones

El presente trabajo generó alianzas con diferentes actores de la sociedad en los ámbitos empresarial, educativo y social, para crear un modelo sostenible que permita a estudiantes de bajos recursos realizar un intercambio durante sus estudios universitarios. Para llegar a ello, se cerraron alianzas con el Banco Santander, la aerolínea Iberia, la *head hunter* beWanted y la aseguradora Mapfre, todos, aliados operativos del programa. Adicionalmente, se firmó una alianza con Lumni, quien será el encargado de seleccionar y realizar la gestión de los estudiantes durante su intercambio y a lo largo de la vigencia del Acuerdo de Ingresos Compartidos. Además, se logró consolidar un acuerdo de valor compartido con los empresarios, quienes financiarán el costo operativo del programa.

Todos los aliados aportan conocimiento y servicios en un área clave para el proyecto. De igual forma, participar en el mismo les va a generar valor en varios frentes. Para las empresas de los aliados operativos y gestores, la mayor ganancia provendrá mediante las campañas publicitarias que se van a desarrollar para implementar la iniciativa, en éstas, los aliados tendrán presencia. Adicionalmente, van a adquirir y fidelizar un número importante de clientes. Por otro lado, para los donantes del programa la oferta de valor se planteó de una manera distinta. En ésta, se va a configurar un Consejo Asesor para la Movilidad de Iberoamérica donde tendrán presencia los empresarios, el mismo será presidido por el Rey de España. Lo anterior, va a permitir que los empresarios, aproximadamente 80 de diferentes países se reúnan una vez al año en un evento social con el fin de que los participantes puedan hacer conexiones según los intereses de cada uno. También, si así lo desean tendrán presencia ellos, o sus empresas en las campañas publicitarias de Campus Iberoamérica: programa de Educación para el Empleo.

La iniciativa, hace posible que más de 640 estudiantes anuales, tengan la posibilidad de estudiar en el extranjero durante 6 meses. La durabilidad del programa con los costos operativos actuales es de 7,5 años para un total de, 4.800 beneficiados por cada país que tenga implementada la iniciativa. En el segundo semestre del 2019, se tiene previsto que esta se haya completado en tres países: Colombia, España y Perú. Esto hará posible que 1.920 estudiantes tengan la posibilidad de vivir por fuera de su país de residencia. Lo cual según las estadísticas publicadas en: *El estudio sobre el Impacto de ERASMUS confirma que el programa de intercambio de estudiantes de la Unión Europea mejora la capacidad de inserción y la movilidad profesionales*. Tener la oportunidad de haber vivido en el extranjero, aumenta en un 23% la posibilidad de conseguir empleo. De igual forma, cinco años después de la graduación las posibilidades de sufrir un desempleo de larga duración se disminuyen en un 50%. Campus Iberoamérica, programa de educación para el Empleo tiene previsto estar presente en 8 países/regiones para el 2021 permitiendo que 5.120 (620 por país), estudiantes tengan la posibilidad de vivir fuera de su país durante al menos 6 meses. La proyección del programa con las estadísticas explicadas en la fase del desarrollo permite que 39.000 estudiantes con necesidades económicas para tener este tipo de experiencias tengan la posibilidad. De esta manera Campus Iberoamérica: programa de educación para el empleo será la mayor iniciativa en movilidad internacional de la región.

6. Bibliografía y referencias

Banco BBVA (2017). *La infraestructura vial colombiana: ¿Dónde estamos y para dónde vamos en 4G?* [PDF en línea] Bogotá: Banco BBVA, pp.1 - 26

Recuperado el 19 de abril de 2018 de la página de internet:

<https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2017/07/Donde-estamos-y-para-donde-vamos-en-4G.pdf>

Banco de la República (2017). *Reporte de Estabilidad Financiera*. [PDF en línea]

Bogotá: Banco de la República, pp.9-83. Recuperado el 3 marzo de 2018

Disponible en:

<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/reporte-estabilidad-financiera-septiembre-2017.pdf>

Banco Santander, (2017). *Informe de sostenibilidad* recuperado el 23 de abril de 2018 de:

https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/pdf/Informe_de_sostenibilidad_2017_v2.pdf

Chowdhury, A. (2018). Microfinance as a Poverty Reduction Tool - A Critical

Assesment. *Economic & Social Affairs*, pp.1 - 15. Recuperado el 19 de abril

2018 Disponible en:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.587.5620&rep=rep1&type=pdf>.

Consejo de Empresas Americanas (2014). *Educación con empleo*. [PDF en línea]

pp.1-22. Disponible en:

e%20de%20Sostenibilidad%20Iberia%202016%20con%20video%20presentaci%C3%B3n.pdf [extraído el 23 de abril de 2018].

Latam Airlines (2016). *Reporte de sostenibilidad 2016* [PDF en línea] pp. 3 - 91.

Disponible en: <https://www.latam.com/content/dam/LATAM/latam-marca-unica/footer/sostenibilidad/LATAM-Reporte-de-Sostenibilidad-2016.pdf>
[Extraído el 25 de abril de 2018].

MAPFRE (2017) *Cuentas anuales e Informe de Gestión Consolidados*. [PDF en línea]

pp. 2 – 110 MAPFRE. Disponible en: https://www.mapfre.com/corporativo-es/images/cuentas-anuales-e-informe-de-gestion-consolidados-2016_tcm884-395557.pdf [extraído el 16 de abril de 2018].

Ministerio de educación (2016). *Educación en Colombia*. [PDF en línea] pp.268 -

329. disponible en: https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf [Extraído el 19 de marzo 2018].

Ministerio de Hacienda (2016) *Colombia mantiene su calificación de grado de inversión*. [PDF en línea] Bogotá: Disponible en:

http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty;jsessionid=K8Ay4GNjaEHVnwpDsAAirOFhKHrHC-iU5py_6FWFgyKuhEjxvGfj!203701145?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-047006%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased [extraído el 19 de marzo de 2018].

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2013). *Impacto económico de la*

infraestructura de 4a Generación. [PDF en línea] Bogotá: pp.1-22. Disponible en:

<http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty;jsessionid=vdT5B-hTPD3s0w1iR3kU6JQCXQ-ZvB5ge1zWWSkb0yTgRp5C->

tzH!203701145?nodeId=%2FOCS%2FMIG_16018617.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased [Extraído el 15 de abril de 2018].

Misas Arango, G., Oviedo León, M., Granés Sellares, J., Niño Cruz, V., Hernández Rodríguez, C. and Hernández Rodríguez, M. (2018). *La educación superior en Colombia Análisis y estrategias para su desarrollo*. [PDF en línea]. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá pp.13 - 60, 235 - 254. Disponible en: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/investigadores/1609/articles-73081_archivo.pdf [extraído el 22 marzo de 2018].

Organización Internacional del Trabajo (2017). *Panorama Laboral América Latina y el Caribe*. [PDF en línea] Lima: pp.1 - 157. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_613957.pdf [extraído el 23 de abril de 2018].

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2016). *Educación en Colombia Aspectos Destacados*. [PDF en línea] pp.1 - 16. Disponible en: http://www.plandecenal.edu.co/cms/media/herramientas/oecd_educacion_en_colombia_aspectos.pdf [extraído el 19 de abril de 2018].

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2017). *Estudios Económicos de la OCDE*. [PDF en línea] Disponible en: <http://www.oecd.org/eco/surveys/Colombia-2017-OECD-economic-survey-overview-spanish.pdf> [Extraído el 19 de marzo de 2018].

Uribe Escobar, J. (2018). *El sistema financiero colombiano: estructura y evolución reciente*. [PDF en línea] Bogotá: pp.1 - 13. Disponible en: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rbr_notas_1023.pdf [extraído el 19 de abril de 2018].

