

Plan de negocios para una empresa de consultoría en orientación profesional

Andrew Jay Cárdenas Cortés

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Administración de Empresas
Bogotá
2014**

Plan de negocios para una empresa de consultoría en orientación profesional

Andrew Jay Cárdenas Cortés

Director de trabajo de grado

Luis Guillermo Córdoba B.

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Administración de Empresas
Bogotá
2014**

TABLA DE CONTENIDOS

1. Resumen ejecutivo	5
1.1 Misión	8
2. Canvas: lienzo de modelo de negocio	9
2.1 Propuesta de valor	9
2.2 Elemento innovador / diferencial del servicio	10
2.3 Clientes	14
2.4 Socios	15
2.5 Canales	17
2.6 Relación con el cliente	18
2.7 Ingresos	18
2.8 Costos	19
2.9 Recursos clave	20
2.10 Actividades clave	20
3. Oportunidad	22
3.1 Amplia base de clientes potenciales	22
3.2 Deserción estudiantil	25
3.3 Gasto en educación en aumento	37
3.4 Homogeneidad y tradición	31
4. Competencia	33
5. Equipo emprendedor	39
5.1 Andrew Jay Cárdenas Cortés	39
6. Análisis del entorno	41
6.1 Social	41

6.2 Económico	44
6.3 Fiscal / Legal	47
7. Plan de mercadeo	49
7.1 Validación del modelo de negocio	49
7.2 Esquemas de servicio	49
7.3 Precio	53
7.4 Proyección de ventas	54
8. Plan de finanzas	57
8.1 Proyecciones	57
8.2 Valoración	57
8.3 Retorno al inversionista	58
9. Conclusiones	50

LISTA DE GRÁFICAS

Figura 1. Cobertura de educación secundaria en Colombia	14
Figura 2. Cobertura de educación superior en Colombia	14
Figura 3. Cobertura de educación secundaria en Latinoamérica	15
Figura 4. Cobertura de educación superior en Latinoamérica	16
Figura 5. Deserción en educación superior en Colombia	17
Figura 6. Momento de deserción	17
Figura 7. Deserción en educación superior en Latinoamérica	18
Figura 8. Costo de la educación secundaria en Colombia	19
Figura 9. Costo de la educación superior en Colombia	19
Figura 10. Costo de la educación secundaria en Latinoamérica	20
Figura 11. Costo de la educación superior en Latinoamérica	20
Figura 12. Graduados en programas de educación superior	21
Figura 13. Distribución del gasto en educación en Colombia por ingresos	29
Figura 14. Distribución del gasto en educación en Colombia por región	30
Figura 15. Crecimiento económico en Colombia	31
Figura 16. Correlación entre crecimiento económico y educación	33
Figura 17. Esquema de servicios educación superior	50
Figura 18. Esquema de servicios educación secundaria	52
Figura 19. Proyecciones de clientes por segmento	54
Figura 20. Proyección de ventas por segmento	55
Figura 21. Proyecciones a diez años	57
Figura 22. Valoración de la compañía	57
Figura 23. Retorno al inversionista	58

Descripción

El presente trabajo de grado presenta un plan de negocios para una firma de servicios de asesoría en formación profesional en la ciudad de Bogotá. Experiencia se dedicaría a prestar un servicio de orientación profesional integral a estudiantes en sus últimos años de bachillerato y durante sus primeros semestres universitarios. El servicio se diferencia por permitir a los candidatos descubrir y/o confirmar su vocación a través experiencias vivenciales, con un enfoque en lo práctico y con un alto énfasis en el contacto directo con los entornos académicos y profesionales.

Palabras Clave

Estudiantes, educación secundaria, educación superior, candidatos, orientación profesional, vocación, intereses, afinidad, experiencia vivencial, enfoque pragmático, práctica laboral, cobertura educacional, programas de estudios, deserción, profesionales, batería de pruebas.

1. Resumen ejecutivo

Tradicionalmente, Colombia se ha destacado por presentar una de las coberturas¹ en educación secundaria² más altas en la región (51.2%). Sin embargo, en materia de educación superior³ la cobertura disminuye considerablemente, ubicándose en uno de los escalafones más bajos a nivel regional (12.5%). Esto sugiere que existe una gran porción de la población que una vez culmina sus estudios de bachillerato se abstiene de ingresar a las instituciones de educación superior. Una explicación parcial a la brecha entre la cobertura en educación secundaria y superior es el hecho de que la educación secundaria ha sido relativamente económica para los colombianos, mientras que la educación superior es una de las más costosas de la región.

Sin embargo, otro de los factores que explica la baja cobertura en educación superior es que una amplia porción de los estudiantes que ingresan al sistema educativo superior no culminan sus programas de estudio. En este segmento Colombia presenta una de las tasas de deserción más elevadas (84.0%) frente a sus pares Latinoamericanos. De acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional (MinEducación), la carencia de orientación profesional y las falencias en la adaptación al entorno social y académico de las instituciones explican la elevada deserción. De manera complementaria, al estudiar la composición de los egresados según su profesión se destaca que cerca del 90.0% de los egresados se gradúan de los mismos 6 programas de estudios. Esto refuerza la hipótesis de que los estudiantes carecen de una orientación asertiva en su escogencia de carrera profesional y subordinan sus intereses personales ante la influencia de sus hogares.

Lo anterior genera la oportunidad de ofrecer un servicio de orientación profesional integral a los estudiantes en sus últimos años de bachillerato, y primeros semestres universitarios, que resulte en una ampliación de la cobertura en la educación superior del país en el mediano y largo plazo. El servicio busca incrementar la probabilidad de que los

¹ La cobertura se entiende como el porcentaje de población con más de 15 años que cuenta con un nivel de estudios dado.

² La educación secundaria se refiere a los niveles 2 y 3 en la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (ISCED) de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación Ciencia y Cultura (UNESCO).

³ La educación superior comprende los niveles 5, 6 y 7 de la ISCED.

estudiantes tomen una decisión asertiva en la escogencia de su carrera profesional y conseguir el apoyo de sus hogares los apoyen a través de conciliaciones en su entorno familiar.

La selección de una carrera profesional es quizás la decisión más importante a la que debe enfrentarse una persona a lo largo de su vida y tiene un impacto en la realización personal y profesional de las personas, y últimamente, en el desarrollo de un país.

La oportunidad de desarrollar el servicio se ve incrementada por el potencial del mercado, donde el número de estudiantes graduándose de bachillerato e ingresando a las universidades está en aumento. Además el gasto de los hogares en la educación secundaria presenta crecimientos significativos (13.6% en los últimos 6 años) lo que sugiere que los hogares están dispuestos a pagar más por este tipo de educación, donde generalmente se incluye el gasto en orientación profesional. Además, el alto costo de la educación superior en el país funciona como motivación para los clientes (hogares, padres de familia o terceros responsables de la educación de los estudiantes) para invertir en un servicio integral que les genere ahorros potenciales, disminuyendo las probabilidades de deserción o cambios de carrera en los usuarios finales (estudiantes) que suponen elevados costos.

El elemento innovador en el servicio ofrecido por Experientia radica en su enfoque en lo práctico, lo que no lo excluye de verse complementado con la implementación de pruebas psicotécnicas. Sin embargo, los servicios de orientación profesional tradicionales se caracterizan por su enfoque fundamentalmente teórico a través de baterías de pruebas que han probado ser poco útiles para los candidatos. El servicio de Experientia se compone de un ciclo de cinco etapas en las que los candidatos, en primer lugar, descubren sus intereses y habilidades a través de experiencias vivenciales que involucran el desarrollo de talleres con comunidades vulnerables. Una vez el estudiante tiene una mejor idea sobre su vocación, procede a profundizar en su área de interés, donde recibe apoyo de una red de estudiantes en sus últimos semestres de pregrado, se involucra en el contenido académico del programa de estudios superior, visita centros educativos y laborales inherentes a su profesión, y experimenta de primera mano la vida como profesional.

Para la implementación del modelo de negocio, es un factor fundamental el desarrollo de alianzas estratégicas con una variedad de profesionales, académicos y miembros de la comunidad. Uno de los principales retos consiste en formar alianzas con los

colegios, lo que aseguraría la estabilidad de los ingresos y disminuiría los costos de conseguir nuevos clientes potenciales.

Con todo y lo anterior, Experiencia tiene el potencial de posicionarse como la compañía líder en el mercado, siendo pionera en el desarrollo de un servicio con las características propuestas, y con posibilidades de expandir el modelo de negocio a nivel nacional. El fin último de Experiencia será generar un impacto positivo de largo plazo en sus usuarios finales, tangible en la medida en que se reduzca la deserción en la educación superior, aumentando la cobertura en educación superior del país y contribuyendo a su desarrollo.

1.1 Misión

Ayudar a los estudiantes en su realización como futuros profesionales, ofreciéndoles una orientación práctica que les permita tomar una decisión asertiva en su escogencia de carrera.

2. Canvas

2.1 Propuesta de valor

Un servicio que incremente las probabilidades de éxito en la selección de una carrera profesional para los estudiantes genera satisfacción para los mismos y valor para sus padres traducido en ahorros potenciales.

Valor para el consumidor final. Experientia ofrecerá a los estudiantes en sus últimos años de bachillerato y primeros semestres de universidad la posibilidad de recibir un servicio de orientación profesional integral, enfocado en la práctica, que tenga como resultado la elección asertiva de su programa de estudios superiores. El servicio garantizará la compatibilidad del candidato con el programa de estudios superiores, así como con la institución a la que acceda, enfocándose en las cualidades e intereses del estudiante y presentándole una realidad tangible sobre el programa de estudios superiores y el perfil potencial que podría desempeñar como profesional.

El valor del servicio para el estudiante radica en la garantía de tomar una decisión fundada en una experiencia vivencial profesional, que lo oriente en su selección de un programa de estudios superiores. Esta es quizás una de las decisiones más importantes que debe tomar una persona a lo largo de su vida, con una incidencia directa en su realización personal y profesional.

Valor para el cliente. El valor del servicio para los hogares, padres, acudientes o quienes invierten en la educación de los estudiantes, es la optimización de los recursos destinados a dicho fin. En Colombia, la deserción en la educación superior es del 84.0%. Garantizar que los estudiantes tengan la mejor proximidad a la carrera de interés minimizará el riesgo de fracaso, materializado en menores tasas de deserción, cambios de programa y retrasos por semestres adicionales. Lo anterior resultará en una minimización del valor de la inversión en educación. Teniendo en cuenta que Colombia es uno de los países más costosos en términos de educación superior, los ahorros potenciales para los

hogares son atractivos. Adicionalmente, ver a sus hijos desempeñándose exitosa y satisfactoriamente como profesionales genera satisfacción para los padres.

Valor para los aliados. En primer lugar, los aliados académicos de Experiencia podrán incrementar el tráfico de estudiantes (clientes) potenciales. Así mismo, los aliados profesionales podrán acceder a un mayor número de practicantes (talento humano) altamente calificados. De igual manera, ambos aliados fortalecerán el buen nombre de sus instituciones al ser parte de un proyecto relacionado con la educación y el desarrollo personal. Últimamente, los anteriores elementos se transformarán en mayores ingresos para las universidades y compañías.

2.2 Elemento innovador / diferencial del servicio

El elemento innovador del servicio de Experiencia radica en el enfoque en las experiencias vivenciales.

Enfocándose en lo práctico, Experiencia se diferencia de los servicios tradicionales de orientación profesional que se basan en la implementación de pruebas psicotécnicas, fundamentalmente teóricas.

El candidato descubrirá su área de interés y afinidad a través de experiencias pragmáticas y luego tendrá la oportunidad de inscribirse en una variedad de programas que buscan aumentar su comprensión sobre las diferentes carreras. Esto también se logrará mediante el desarrollo de experiencias vivenciales, dirigidas por académicos y profesionales del medio. El ciclo de actividades que componen el programa integral de orientación profesional es el siguiente:

- i. **Taller vivencial en comunidades vulnerables.** Los candidatos descubrirán sus áreas de interés a través de actividades aplicadas, con lo que procederán a escoger un programa en el cuál profundizar.

La primera aproximación que tendrán los candidatos será un taller con una duración aproximada de 3 días donde visitarán una comunidad vulnerable selecta, poniendo a prueba sus cualidades y descubriendo sus áreas de intereses y vocación.

Durante los diferentes días de visita, los candidatos deberán escoger exclusivamente un programa por día en el cual participar. Los programas estarán guiados por profesionales y estudiantes que forman parte del equipo de Experiencia, e incluirán actividades que capturen a grandes rasgos las principales ramas de educación superior. Algunas de las actividades que se desarrollarán serán las siguientes:

- Ingeniería y Arquitectura (ej. construcción de un parque infantil para la comunidad).
- Psicología y Educación (ej. desarrollo de talleres con la población según las diferentes edades).
- Medicina y Veterinaria (ej. jornada de vacunación a la población y animales).
- Agricultura (ej. cuidado de cultivos).
- Derecho (ej. solución de problemas y litigios entre miembros de la comunidad).
- Administración de Empresas (ej. desarrollo o de un negocio sostenible para la comunidad).

Al inicio de cada día, los candidatos podrán cambiar de taller o continuar con sus proyectos de días anteriores. Al final del ciclo, los estudiantes tendrán una actividad de cierre con los miembros de la comunidad y con los orientadores en la cual presentarán sus conclusiones sobre el taller.

El objetivo de esta actividad será que los candidatos tengan una primera experiencia, a través de actividades pragmáticas, sobre la aplicación de las diferentes ramas de educación superior y encuentren sus áreas de interés. A su vez, los estudiantes recibirán retroalimentación de profesionales que los estudiarán durante el proceso. Con esto, los candidatos podrán proceder a escoger un programa específico en el cuál profundizar su orientación profesional.

- ii. **Convivencia con estudiantes de semestres avanzados.** Los candidatos compartirán las perspectivas del programa escogido con sus pares mayores.

Una vez los candidatos hayan escogido el programa en el cual desean profundizar, procederán a compartir un día en un ambiente informal con un grupo de estudiantes que se encuentren cursando semestres avanzados en la carrera de su interés.

Esta actividad tendrá como objetivo que los candidatos formen lazos cercanos con sus pares mayores, con quienes tienen una mayor cercanía, y se lleven una visión contemporánea de las diferentes carreras. Los mayores podrán contarles sobre su experiencia académica y sus perspectivas sobre los programas de estudio y las diferentes instituciones de educación superior. Durante la convivencia se llevarán a cabo diferentes talleres prácticos a través de los cuales los candidatos podrán explorar con mayor amplitud la aplicación del programa de estudios.

Esta actividad permitirá a los candidatos discutir sus opiniones, aclarar sus dudas sobre las carreras y universidades, y aprender sobre en qué deben enfocarse cuando seleccionen un programa de estudios, todo lo anterior en medio de un entorno de confianza.

- iii. **Participación en clases de educación superior.** Los candidatos ampliarán su comprensión sobre el programa asistiendo a clases universitarias.

Una vez los candidatos tengan mayor claridad sobre las carreras, tendrán la oportunidad de asistir a una variedad de clases que les permitan ampliar su comprensión sobre los programas de estudios.

Los candidatos podrán ingresar a diferentes cursos en las instituciones de educación superior, según el programa de su escogencia. Para ejemplificar, un candidato que esté tomando el servicio de orientación sobre Finanzas participará en clases como contabilidad, costos y finanzas corporativas, entre otras. Este ciclo le permitirá tener una experiencia académica de primera mano que aumente su comprensión sobre el contenido de su programa de estudios, así como tener contacto con el entorno social y académico de la institución.

- iv. **Visitas empresariales guiadas.** Los candidatos experimentarán en la práctica el entorno laboral de su programa de estudios.

Una vez los candidatos tengan una comprensión sobre el programa de estudios, continuarán su orientación a través de visitas guiadas a empresas.

Los candidatos visitarán empresas en las áreas de interés, de acuerdo con el programa al que se inscriban. Por ejemplo, un candidato inscrito en el programa de orientación sobre Ingeniería podrá visitar compañías del sector industrial, donde recibirá conferencias y tours dirigidos por los profesionales de la entidad, conociendo las instalaciones y los procesos productivos inherentes a la profesión. Esta actividad proporcionará a los candidatos una muestra sobre el entorno profesional y le permitirá ver en la práctica el desarrollo de la carrera.

- v. **Experiencia profesional vivencial.** Los candidatos vivirán el día a día de un profesional graduado de su programa de estudios.

Por último, luego de conocer los entornos laborales, los candidatos experimentarán el estilo de vida de un profesional graduado de sus programas de escogencia.

Los candidatos acompañarán a un profesional en el desempeño de sus actividades cotidianas durante un período convenido. A modo de ejemplo, un candidato que se inscriba en un programa de orientación sobre Medicina, podrá acompañar en hospitales a diferentes doctores en el desarrollo de turnos en una variedad de especialidades. Esta actividad le brindará una experiencia vivencial sobre el estilo de vida que podría llevar de escoger y culminar un determinado programa.

Prácticas universitarias. Para los estudiantes universitarios en sus primeros semestres, Experiencia les brindará la posibilidad de realizar diferentes prácticas en compañías aliadas.

Con el fin de afianzar la seguridad sobre la escogencia de una carrera profesional, los estudiantes desempeñarán actividades laborales en programas con duraciones mínimas de un mes en empresas relacionadas en su campo de acción. Estos programas permitirán a los estudiantes tener un contacto con la realidad profesional inherente a sus carreras y confirmar o desvirtuar su selección.

En síntesis, a través de experiencias vivenciales, el candidato descubrirá y comprenderá a profundidad sus cualidades e intereses, a la vez que tendrá una mayor claridad sobre el contenido de los programas de estudios superiores y el desarrollo de sus carreras profesionales. Todo en el marco de entornos que le resulten familiares y con los que se sienta cómodo.

2.3 Clientes

En principio, los clientes de Experiencia serán los padres de familia, al ser ellos los responsables de invertir en la educación de sus hijos, pertenecientes a los estratos socio-económicos altos y ubicados en la ciudad de Bogotá.

Clientes. Los clientes de Experiencia serán directamente los padres de familia, acudientes o terceros responsables por el pago de la educación secundaria y superior de los candidatos.

Usuarios finales. Los usuarios finales serán los estudiantes en sus últimos años de bachillerato y en sus primeros semestres universitarios. Estos tendrán una alta influencia sobre los clientes para que accedan a contratar el servicio.

Segmentación. En principio, por la voluntad y capacidad de pagar un servicio de alto valor, los usuarios finales serán segmentados de manera que pertenezcan a los estratos socio-económicos altos y estén matriculados en los colegios y universidades más prestigiosas del país. Además, este segmento representa el mercado de mayor tamaño. De acuerdo con Euromonitor, el 30.0% de la población con los ingresos más altos es responsable del 82.1% del gasto total en educación en el país

En el segmento de educación secundaria, Experiencia se enfocará en los colegios privados en Bogotá con alto desempeño. Según el grupo de investigación Sapiens Research Group, los colegios privados de Bogotá, Valle y Santander lideran la clasificación de los mejores centros educativos. De acuerdo con este grupo, a septiembre de 2014, existen

12,700 colegios en el país, de los cuales 531 hacen parte del ranking Col-Sapiens por su categoría, calidad y acreditación internacional. Nuevamente, la capital representa el mercado con mayor tamaño. Según Euromonitor, Bogotá concentra cerca del 40.0% del total del gasto en educación en el país.

A futuro, el servicio podrá extenderse a los estudiantes en las ciudades principales e intermedias del país y a los segmentos de la población con menores ingresos.

2.4 Socios

Experientia formará una red compuesta por miembros de la comunidad, académicos y profesionales, encausando los intereses individuales de todos los actores hacia un mayor propósito.

Los socios principales socios con quienes Experientia desarrollará una alianza estratégica de largo plazo son:

Instituciones de educación secundaria. Con el objetivo de asegurar la consecución de clientes a los cuales ofrecerles el servicio de orientación profesional integral, los socios estratégicos principales de Experientia son los colegios privados. Son estos quienes permitirán a Experientia acercarse a los estudiantes y padres de familia. A través de la alineación de intereses, Experientia formará una alianza con los centros educativos, ofreciéndole a estos últimos la posibilidad de mejorar el éxito académico y profesional de sus egresados, y con ello elevar el prestigio de la institución. En contraprestación, los colegios se comprometerán a establecer convenios para sugerir a los padres de familia la adopción del servicio, incluyéndolo como un costo dentro de la matrícula escolar.

Comunidades. Con el fin de llevar a cabo el primer paso del ciclo de orientación profesional, Experientia debe formar alianzas con una selección de comunidades vulnerables con quienes, en conjunto, se desarrollarán los talleres vivenciales. La propuesta para la comunidad consiste en un acuerdo colaborativo a través del cual accedan a dedicar tiempo, seguir las instrucciones de los directores de Experientia y generar nuevas propuestas para el desarrollo de los talleres. A cambio, las comunidades se beneficiarán de

los resultados de las actividades, incluyendo la construcción de infraestructura, la conducción de actividades sociales y el establecimiento de negocios para su beneficio, entre otros.

Red de estudiantes de educación superior. Para llevar a cabo las convivencias entre candidatos y sus pares mayores, Experientia debe contar con un equipo de estudiantes de instituciones de educación superior en sus últimos años con la capacidad de motivar y transmitir confianza. La sociedad entre este grupo de estudiantes y Experientia consistirá en un acuerdo mediante el cual los estudiantes desarrollarán y generarán nuevas actividades para las convivencias a cambio de una remuneración acordada y el acceso a la red de contactos de Experientia. En este sentido, es un factor clave que los estudiantes que formen parte del equipo de Experientia tengan una personalidad amigable, sean creativos y tengan vocación para la formación.

Instituciones de educación superior. Con el objetivo de incluir a los candidatos en clases para ampliar su entendimiento sobre las carreras, Experientia desarrollará alianzas estratégicas con las diferentes facultades de instituciones de educación superior. La sociedad permitirá que los candidatos participen en las clases y, a cambio, las universidades reciban el aval de Experientia y la recomendación a los padres de familia sobre la inscripción de sus hijos en dichas instituciones, aumentando su prestigio, desempeño y base de clientes. Adicionalmente, Experientia extenderá el contacto entre la academia y las empresas del sector real, con el fin de crear relaciones y acuerdos para realizar las prácticas universitarias del programa.

Red de profesionales del sector privado. Por último, para concluir el ciclo de orientación profesional integral, Experientia debe formar alianzas estratégicas con una variedad de profesionales del sector privado. La alianza buscará alinear los intereses en imagen corporativa y acceso al talento humano, con el deseo de formar profesionales satisfechos por parte de Experientia. En este sentido, los profesionales participarán en la dirección de talleres vivenciales, comenzando por el trabajo con las comunidades vulnerables, y permitirán a los candidatos experimentar de primera mano el entorno y estilo

de vida profesional dentro de sus compañías. A cambio, la red de profesionales aumentará su percepción y conciencia ante los ojos de la sociedad como una compañía benévola, y además será tenida en cuenta dentro de las primeras opciones de destino laboral por parte de los futuros profesionales.

2.5 Canales

Distribución. Por la naturaleza del servicio, el canal de distribución será directo. Esto implica que Experiencia contará con su propio equipo a través del cual atenderá la demanda por el servicio, sin contratar terceros (intermediarios) en la prestación del servicio. En cuanto al escenario, Experiencia hará uso de las instalaciones de sus aliados estratégicos para prestar el servicio, como es el caso de los centros educativos y de las empresas privadas.

Promoción. En cuanto a promoción se refiere, el principal canal que utilizará Experiencia para llegar a sus clientes y usuarios finales será el voz a voz, resultado de las alianzas, en especial aquellas con los centros educativos.

El racional de utilizar a los colegios como intermediarios responde a la relación cercana que forman estos centros educativos con sus estudiantes y con los padres de familia. Por lo anterior, resulta más eficiente formar alianzas con los colegios, para que sean ellos quienes recomienden el servicio a los clientes, en lugar de enfocar los esfuerzos en promocionar a la compañía como una entidad independiente. Adicionalmente, la consecución de alianzas duraderas con colegios asegura un número elevado de clientes y garantiza su estabilidad año a año. La consecución de clientes de manera independiente y a través de inscripciones individuales sería más desgastante y costosa de implementar.

Al margen de lo anterior, será indispensable contar con una página web atractiva y amigable como canal de promoción. Esto permita por un lado el contacto de clientes potenciales y además facilitará la promoción de la compañía por parte de los socios estratégicos. Así mismo, la compañía también deberá estar presente en los canales tradicionales como directorios telefónicos, y buscar promoción a través de las publicaciones sobre temas educativos y profesionales.

2.6 Relación con el cliente

La relación con el cliente se extenderá más allá de la duración de la prestación del servicio. Esto significa que los usuarios finales siempre podrán contactar a Experientia si surgen dudas con respecto a su vocación. El racional de cultivar relaciones duraderas con los clientes responde al compromiso por parte de la empresa de garantizar la afinidad del candidato con el programa profesional de su escogencia.

Adicionalmente, contar con una bolsa de talento humano le otorgará a Experientia una palanca de negociación con los diferentes socios estratégicos, y podría devenir en una fuente de ingresos secundaria.

2.7 Ingresos

Los ingresos de Experientia se generarán a través del cobro por el servicio prestado a los clientes. Las ventajas del modelo de negocio, en términos de ingresos, son las siguientes:

Flujo de ingresos estables. Por los convenios alcanzados con los colegios, Experientia asegurará que año a año un número dado de estudiantes (padres de familia) contraten sus servicios.

Ingresos anticipados. Debido a que el cobro se realizará en conjunto con la matrícula académica de los estudiantes en sus últimos años de bachillerato, Experientia recibirá el pago por el servicio de manera anticipada.

Ingresos crecientes. Debido a que los costos (matrículas) en el sistema de educación privado crecen a tasas por encima de la inflación, Experientia podrá aprovechar para atar su nivel de precios a los crecimientos en los costos de los colegios.

La compañía también podrá generar ingresos adicionales a través de las siguientes unidades de negocios:

Reclutamiento. Experientia también podrá desarrollar a futuro una unidad de cazatalentos, reclutando y seleccionando a profesionales de su bolsa de talentos para compañías del sector real.

Consultoría. Otra de las expansiones del negocio consiste en desarrollar una unidad de consultoría, que permita ofrecer capacitaciones a centros educativos y empresas profesionales.

Comisiones. Experientia también podrá cobrar comisiones a las instituciones educativas por incrementar su tráfico de estudiantes.

2.8 Costos

Los costos en los que incurrirá Experientia serán principalmente variables. Los costos más representativos serán los asociados a los honorarios por prestación de servicios de su red de contactos. En cuanto a los costos fijos, el principal será el costo de nómina del equipo de Experientia.

Costos variables.

- Honorarios de red de profesionales (dirección de talleres).
- Honorarios de estudiantes de educación superior (dirección de convivencias).
- Transporte y Logística (desplazamiento de candidatos a diferentes escenarios).
- Materiales (implementos para talleres).
- Propiedad intelectual (aplicación de pruebas)

Costos fijos

- Nómina del equipo de Experientia.
- Gastos administrativos
- Mantenimiento de la página web.

2.9 Recursos clave

Para el desarrollo del modelo de negocio, Experiencia debe garantizar que su equipo sea idóneo y le permita brindar un servicio de alta calidad a los usuarios finales. Además, Experiencia deberá formar alianzas estratégicas y establecer una red de contactos que le permita desarrollar las actividades propuestas.

- Equipo Gerencial
- Know-how
- Talento Humano
- Red de Contactos
- Alianzas Estratégicas

2.10 Actividades clave

Para la consecución de clientes, Experiencia debe probar a sus clientes que su modelo de negocio es exitoso. Por lo anterior, debe acumular experiencia en la orientación a estudiantes. En este sentido es un factor clave el diseño de actividades que puedan mostrar resultados probados. Además, debe y formar las redes de contactos descritas.

Diseño de prácticas universitarias. El primer paso para acumular experiencia puede ser partir de la formación a estudiantes universitarios. Desarrollar un programa exitoso que ubique a los estudiantes de primeros semestres de universidad en prácticas laborales, con esos resultados será más fácil para Experiencia demostrar que tiene éxito en la orientación vocacional de estudiantes. Posteriormente, podrá mostrar sus resultados en el momento de aproximarse a los colegios.

Consecución de alianzas estratégicas. Formar alianzas estratégicas es uno de los factores más importantes para Experiencia. Apalancándose en su red de contactos podrá

ofrecer un valor agregado a sus clientes fundado en oportunidades prácticas en una variedad de campos profesionales.

Seguimiento a “egresados”. Mantener contacto con los egresados de los programas le permitirá a Experientia acumular una bolsa de talento humano con el cual podrá ofrecer valor a las compañías y por ende profundizar su modelo de negocio.

Construcción y mantenimiento de bases de datos. Construir una base de datos con los participantes de los programas de Experientia es una actividad clave para probar el record de casos exitosos de la compañía. Esta base de talento humano permitirá a la compañía conseguir nuevos aliados e incrementar sus ingresos.

3. Oportunidad

3.1 Amplia base de clientes potenciales

En Colombia, la población ingresando a la educación secundaria y superior está en aumento.

Entre el 2008 y el 2013 el porcentaje de la población con estudios secundarios aumentó 290 puntos básicos (pbs), alcanzando una participación del 51.1% de los habitantes mayores a 15 años. Por su parte, la cobertura de la población con estudios superiores aumentó en 100 pbs en el mismo período, alcanzando una participación del 12.5% de la misma población.

Pese a que ambos segmentos presentan crecimientos año tras año, la discrepancia entre la alta cobertura de educación secundaria (51.1%) y la baja cobertura de educación superior (12.5%) sugiere que existe una alta proporción de la población que se gradúa de bachillerato y decide no ingresar a instituciones de educación superior.

Lo anterior representa la oportunidad de ofrecer a los estudiantes bachilleres un servicio de orientación profesional diferenciado que los estimule a ingresar a las instituciones de educación superior.

Figura 1. Cobertura de educación secundaria en Colombia

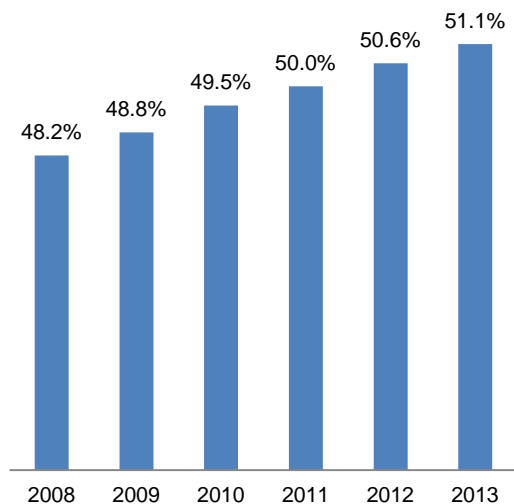


Figura 1. % de población (+15 años) con educación secundaria en Colombia. Adaptado de Euromonitor, 2014.

Figura 2. Cobertura de educación superior en Colombia

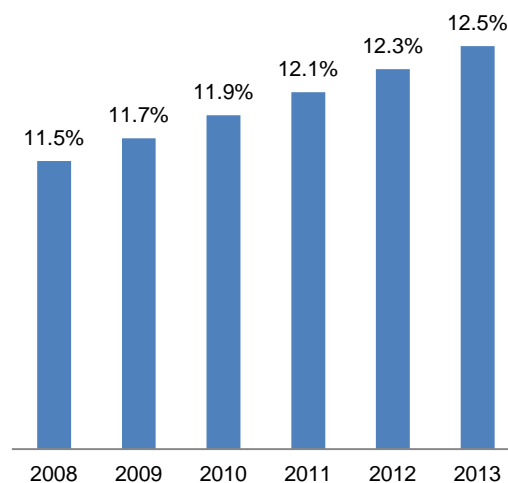


Figura 2. % de población (+15 años) con educación superior en Colombia. Adaptado de Euromonitor, 2014.

En Latinoamérica, Colombia se destaca por presentar una cobertura de educación secundaria superior al promedio regional.

La alta cobertura en educación secundaria del país se ratifica al compararse con el panorama regional. Al cierre del 2013, Colombia (51.1%) cuenta con una proporción de su población con estudios secundarios similar a la de Brasil (51.3%), las dos más altas de la región, y se ubica por encima de Chile (49.2%).

De hecho, tradicionalmente Colombia se ha destacado por ser el país con la mayor proporción de población con estudios secundarios, evidenciando una amplia ventaja frente a países como México y Argentina (alrededor de 7.0% entre 2008 y 2013). Lo anterior se debe a que no sólo Colombia parte de una base amplia, sino que a su vez ha logrado mantener un crecimiento consistente en el número de estudiantes que ingresan al sistema educativo año tras año.

Figura 3. Cobertura en educación secundaria en Latinoamérica

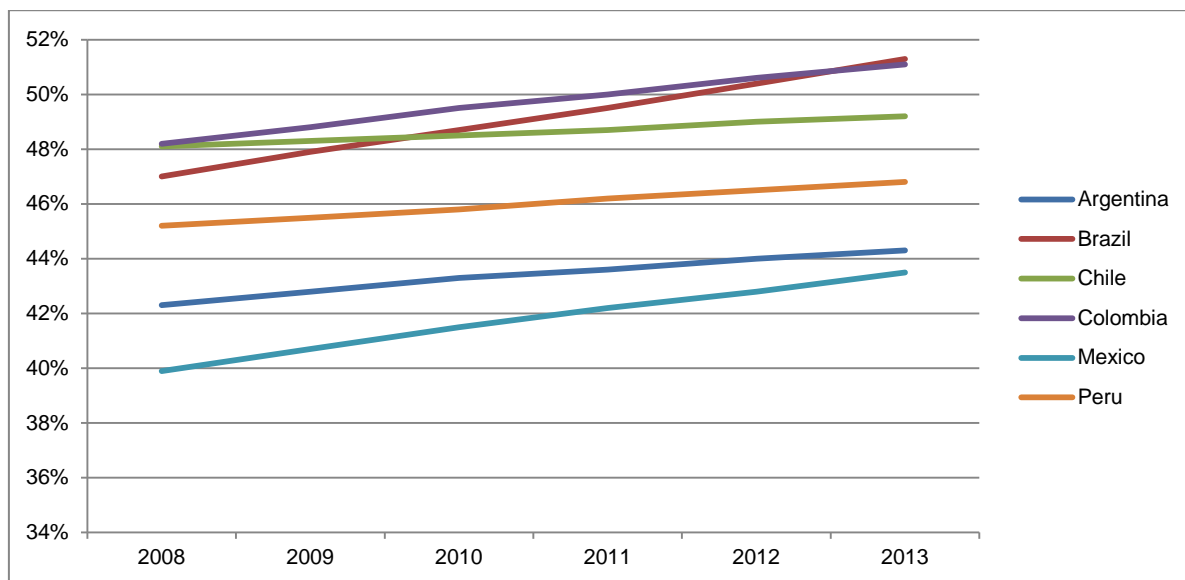


Figura 3. % de población (+15 años) con educación secundaria. Adaptado de Euromonitor, 2014.

Sin embargo, Colombia presenta un rezago evidente en su cobertura en educación superior frente a los demás países Latinoamericanos.

Contrario a lo que sucede en el ámbito de educación secundaria, Colombia se ubica en los últimos escalafones de cobertura de educación superior. Pese a que, históricamente, el país presenta una mayor cobertura frente a Brasil, se encuentra muy por debajo (-14.0%) del líder de la región: Chile. Esto valida la oportunidad de cerrar la brecha entre ambas categorías de educación para alcanzar una mayor inclusión.

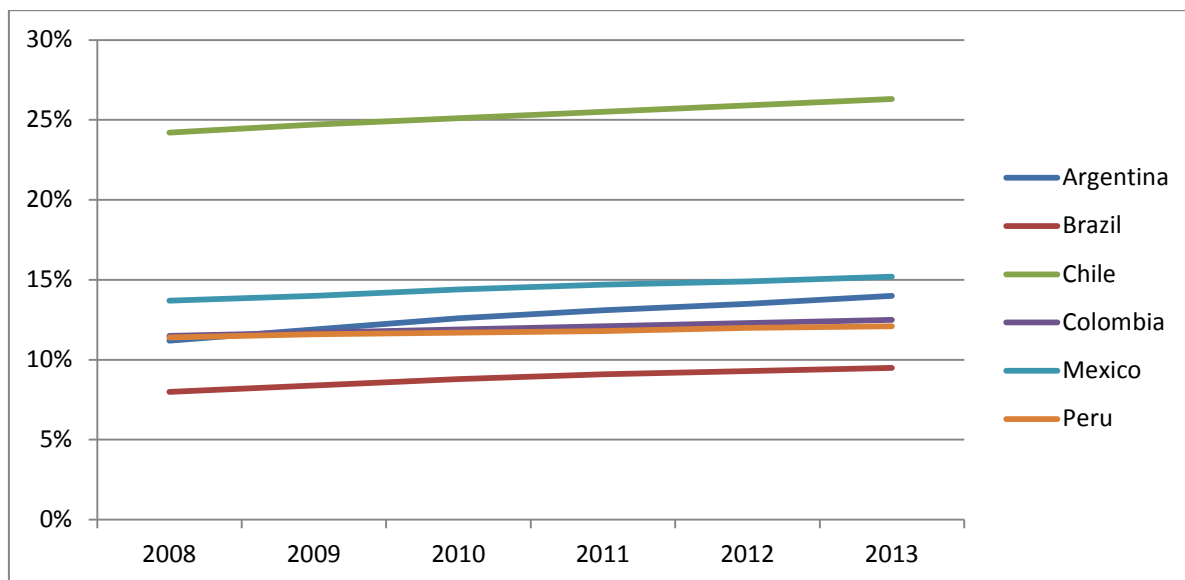
Figura 4. Cobertura en educación superior en Latinoamérica

Figura 4. % de población (+15 años) con educación superior. Adaptado de Euromonitor, 2014

3.2 Deserción estudiantil

En Colombia, las tasas de deserción elevadas en la educación superior son persistentes.

Sumado al factor de que existe un bajo nivel de cobertura en materia de educación superior, se encuentra evidencia de que en Colombia las tasas de deserción en la educación superior son elevadas.

En Colombia, cerca de 8 de cada 10 estudiantes que ingresan al sistema de educación superior abandonan sus programas de estudio. Pese a que la tasa de deserción en la educación superior se ha reducido, de 87.8% en 2009 a 84.0% en 2013, se ha mantenido virtualmente inalterada desde el 2011.

La deserción se atribuye a la carencia de orientación profesional. De acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional, “puede asociarse la deserción con la carencia de

un proceso de orientación profesional o vocacional” (MinEducación, 2013), así como a falencias la adaptación social.

En este sentido, vale la pena destacar que la deserción se concentra en los primeros semestres de estudio, período en el cual los nuevos estudiantes inician el proceso de adaptación social y académico. Esto genera un espacio para ofrecer servicios de orientación a los estudiantes universitarios también. Mediante programas de pasantías, los estudiantes universitarios pueden participar en procesos de aprendizaje que les permitan corroborar su vocación, además de generarles experiencia laboral en sus hojas de vida.

Adicionalmente, el hecho de que la deserción también se presente en los últimos semestres de los programas de estudios, aunque en menor medida, sugiere que aun cuando hay estudiantes que logran adaptarse al entorno, siguen estando inconformes con sus programas académicos. Lo cual prueba que pesa más el factor de vocación en los motivos de deserción.

Figura 5. Deserción en educación superior en Colombia

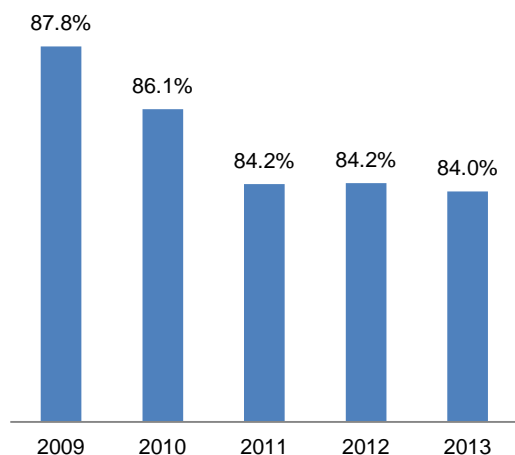


Figura 5. Tasa de deserción en educación superior en Colombia. Adaptado de Euromonitor, 2014.

Figura 6. Momento de Deserción

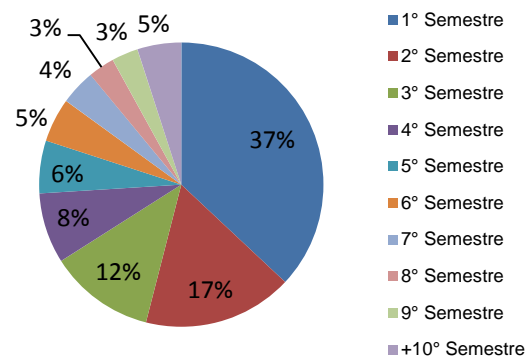


Figura 6. Deserción en educación superior por semestre. Adaptado de Ministerio de Educación, SPADIES, 2013.

En el contexto regional, la deserción en Colombia es la segunda más alta de Latinoamérica.

Frente a los demás países latinoamericanos, la tasa de deserción de Colombia se ubica por encima del promedio. Sin embargo, debe destacarse que es el país que muestra la mayor tendencia en la reducción de este fenómeno.

Figura 7. Deserción en educación superior en Latinoamérica

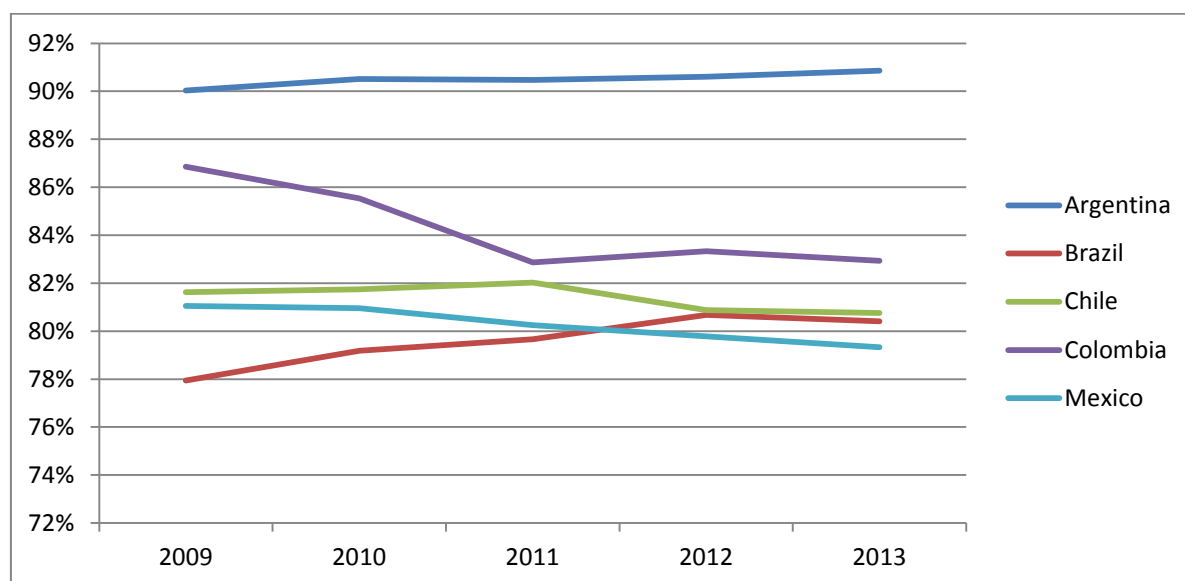


Figura 7. Tasa de deserción en educación superior en Latinoamérica. Adaptado de Euromonitor, 2014.

Lo anterior sugiere que si bien Colombia ha conseguido reducir la deserción, aún existe espacio para actuar, y a través de una orientación profesional integral se podrían estar alcanzando tasas de deserción inferiores, en línea con lo que se observa en otros países de la región.

3.3 Gasto en educación en aumento

En Colombia, el gasto en educación continúa aumentando.

Uno de los factores que puede explicar la brecha entre la educación secundaria y superior es la diferencia entre el costo de cada uno de los sistemas. El elevado costo de la última puede también influir en la deserción.

En Colombia, el gasto por estudiante en educación secundaria pasó de US\$1,770.5 en 2010 a US\$2,592.2 en 2013, implicando una tasa anual de crecimiento compuesto de 13.6%, la más alta en la región.

De manera complementaria, el gasto por estudiante en educación superior creció 5.9% en el mismo período. Con esto, el gasto alcanzó los US\$5,429.7 por estudiante en 2013, uno de los más altos en la región.

Figura 8. Costo de la educación secundaria en Colombia

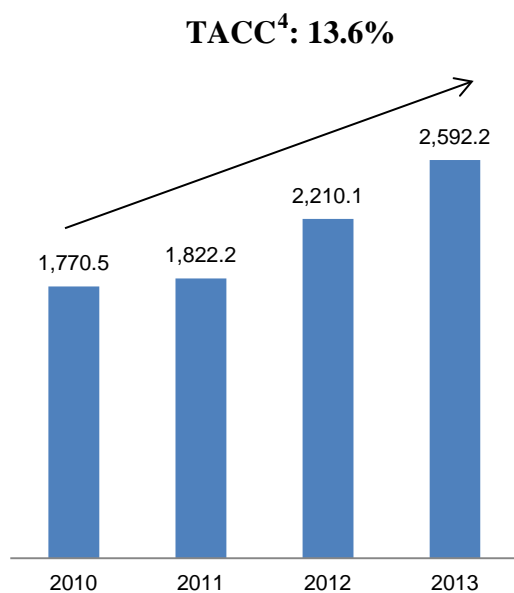


Figura 8. Gasto por estudiante en educación secundaria (US\$ PPA). Adaptado de Euromonitor, 2014

Figura 9. Costo de la educación superior en Colombia

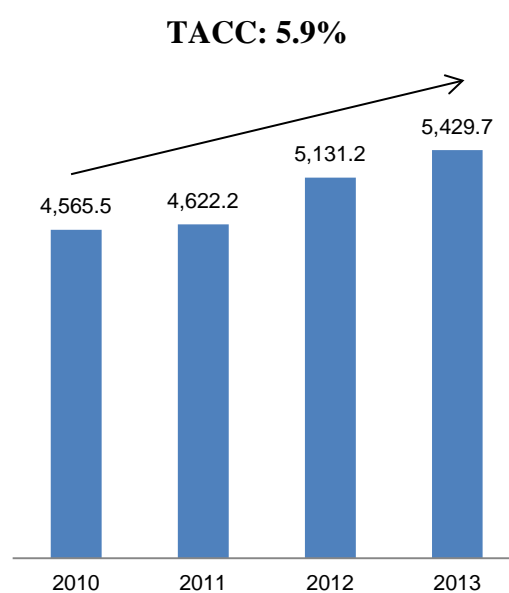


Figura 9. Gasto por estudiante en educación superior (US\$ PPA). Adaptado de Euromonitor, 2014.

⁴ TACC: Tasa anual de crecimiento compuesto.

Lo anterior es evidencia de que los hogares han accedido a pagar más por la educación secundaria de sus hijos, mientras se muestran reacios a pagar más por la educación superior. Esto guarda relación con el hecho de que, tradicionalmente, la educación secundaria ha sido económica en Colombia⁵, mientras que la superior se ha caracterizado por ser costosa.

Colombia se destaca por presentar una educación secundaria relativamente económica y una educación superior costosa.

Al cierre de 2013, frente a los países de la región, la educación secundaria en Colombia continúa siendo relativamente económica, mientras que la educación superior es una de las más caras de Latinoamérica. El gasto en el que incurre un estudiante del sistema de educación superior en el país (US\$5,429.7) equivale al 143.6% de lo que gasta un estudiante en Brasil (US\$3,710.6), donde el nivel de ingresos es superior.

El elevado costo de la educación superior puede ser una de las causas que desestimulan a los estudiantes de continuar sus estudios en el nivel superior.

⁵ En 2013, el gasto por estudiante en Colombia fue de US\$2,592.2, equivalente al 43.9% de lo que gasta un estudiante en Argentina.

Figura 10. Costo de la educación secundaria en Latinoamérica

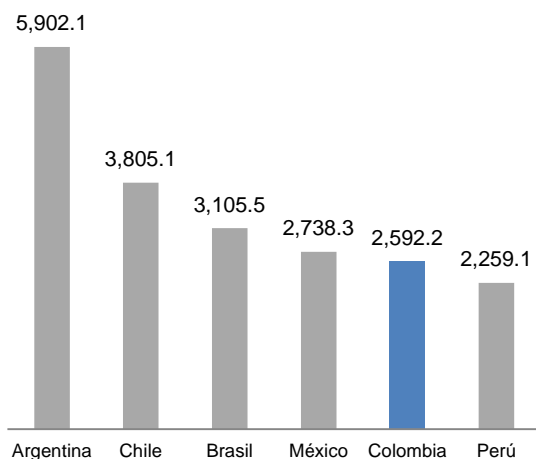


Figura 10. Gasto por estudiante en educación secundaria (US\$ PPA). Adaptado de Euromonitor, 2014

Figura 11. Costo de la educación superior en Latinoamérica

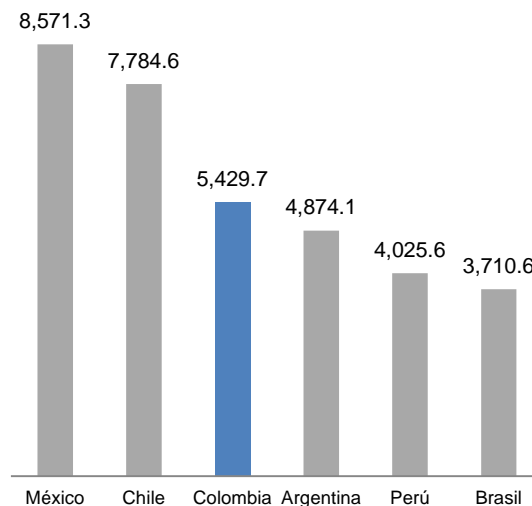


Figura 11. Gasto por estudiante en educación superior (US\$ PPA). Tomado de Euromonitor, 2014

El alto costo de la educación superior puede incentivar a los hogares a invertir en un programa de orientación profesional que garantice el éxito de su escogencia de carrera y se traduzca en ahorros potenciales.

Este escenario, además de explicar parcialmente la brecha entre estudiantes en los diferentes niveles educativos, representa una oportunidad para desarrollar el negocio de orientación profesional.

Por un lado, el bajo costo de la educación secundaria genera un espacio para la maniobrabilidad de cobrar más a los estudiantes de los colegios, sin que los costos para los hogares se tornen excesivamente elevados, por un servicio de orientación profesional diferenciado que le permita a los egresados tomar una decisión asertiva con respecto a su educación superior. Adicionalmente, el alto costo de la educación superior acentúa la importancia de escoger un programa de educación superior asertivo, debido a que el costo de equivocarse de carrera profesional, o abandonar el programa por falta de afinidad con el mismo, representa un costo elevado para los hogares.

De manera que, el costo / beneficio para los hogares de invertir un poco más en la etapa de educación secundaria, para que sus hijos acierten en la escogencia de sus estudios superiores, resulta atractivo por los ahorros potenciales derivados de no tener que incurrir en gastos de semestres adicionales o nuevos (cambios de) programas.

3.4 Homogeneidad y tradición

En Colombia, el 90% de los estudiantes escoge los mismos seis programas de estudios.

Por último, otro de los factores que evidencia la ausencia de una orientación profesional personalizada en la escogencia de los programas de educación superior es el peso de los programas tradicionales dentro de la demanda de carreras.

Históricamente, los estudiantes de educación superior en Colombia han escogido como su programa de carrera profesional las mismas carreras, aquellas con mayor tradición.

Figura 12. Graduados en programas de educación superior

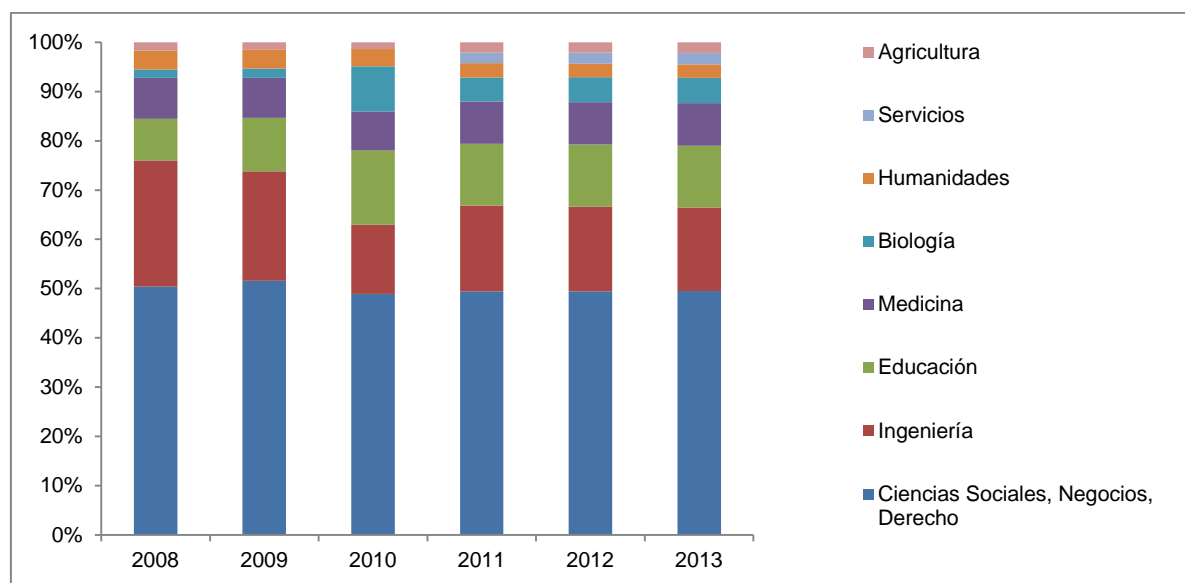


Figura 12. Graduados en programas de educación superior. Tomado de Euromonitor, 2014

En los últimos seis años, aunque se observa una variación en el número de estudiantes que se gradúan de los diferentes programas de educación superior, cerca del 90.0% de los graduados pertenecen a tan sólo seis programas, según la Clasificación de Educación Internacional Estándar (ISCED) de la UNESCO. Y lo anterior guarda mayor relación con la demanda por las carreras que con la oferta de las mismas. De hecho, de acuerdo con el MinEducación, en Colombia hay 813 programas de educación superior acreditados.

La carencia en la diversificación de las carreras escogidas puede atribuirse a carencia de orientación profesional.

Por un lado, esta homogeneidad en la selección de programas de estudio puede explicarse por las oportunidades presentadas por el mercado laboral y la influencia por parte de las familias. Sin embargo, parte de esta homogeneidad también puede ser el resultado de la falta de promoción de los nuevos programas y, más aún, de la ausencia de orientación a los estudiantes en su escogencia de un programa de educación superior que sea afín a sus capacidades y se encuentre alineado con sus intereses individuales, acompañado de un proceso de abogacía por los estudiantes frente a las presiones familiares a las que se enfrentan.

4. Competencia

PSI&O – Psicología y Orientación

PSI&O compete con Experiencia en la categoría de orientación vocacional y profesional. Esta compañía actualmente es el proveedor de más de ocho colegios en Bogotá, ofreciéndoles un programa fundado en una batería de pruebas tradicionales.

Descripción. Entidad conformada por psicólogos y administradores de empresas, con 8 años de experiencia en programas para el Desarrollo Emocional y Socio-Afectivo y en procesos de Orientación Vocacional y Profesional.

Locación

- Bogotá D.C.

Servicios. La compañía ofrece un servicio de orientación profesional a estudiantes de 9°, 10°, y 11° grado, dividido en 3 etapas.

- Etapa Inicial
 - Identificación inicial de habilidades e intereses
 - Batería de pruebas: Intereses Profesionales, Test de Inteligencias BADyG⁶
 - Taller de Autoesquema: Autoconcepto, Autoestima y Autoeficiencia
- Proyecto de Vida
 - Batería de pruebas: Intereses Profesionales, Test D.A.T.⁷
 - Profesiografía: Presentación de carreras profesionales

⁶ BADyG: Batería de Aptitudes Diferenciales y Generales

⁷ T.A.T.: Test de Aptitudes Diferenciales, evalúa aptitud numérica, verbal, espacial y mecánica

- Intereses en campos ocupacionales, competencias y rasgos de personalidad
 - Batería de pruebas: Test de carreras profesionales, Test D.A.T.

Adicionalmente, la compañía entrega un informe institucional a los colegios, brindando a los últimos el conocimiento de cómo se proyectan los estudiantes en su futuro.

Clientes

- Colegio Anglo Colombiano
- Colegio San Jorge de Inglaterra
- Gimnasio Vermont
- Colegio Tilatá
- Colegio Buckingham
- Colegio Nuevo Campestre
- Colegio Abraham Lincoln
- Colegio Internacional de Bogotá

Grupo Formarte

Compite con Experiencia en el segmento de servicios de orientación vocacional. Ofrece un curso de 4 horas de duración enfocado principalmente en la aplicación de pruebas psicotécnicas.

Descripción. Compañía dedicada a prestar servicios de preparación y orientación para el ingreso a la educación superior.

Locación. La compañía presta sus servicios en instituciones propias en cinco ciudades:

- Bogotá D.C.
- Bucaramanga
- Cali
- Manizales
- Medellín

Servicios

- Refuerzos Académicos
 - Clases particulares a domicilio – Tarifa COP\$45,000, 1 hora
 - Clases particulares en las instalaciones de Formarte – Tarifa COP\$35,000, 1 hora
 - Refuerzos académicos – Tarifa COP\$150,000, 16 horas
- Cursos
 - Cálculo – Tarifa COP\$400,000, 6 días
- Preparación para Pruebas Saber
 - Simulacros

- Textos Guía
- Asesoría

- Cursos Preuniversitarios
 - Preuniversitario Universidad Nacional Bogotá

- Orientación Vocacional
 - Sesión 1 – Panorama general alrededor de la búsqueda de carrera
 - Sesión 2 – Aplicación de prueba de intereses profesionales, enfoque terapéutico
 - Sesión 3 – Sesión con familia, posibilitar comunicación asertiva
 - Sesión 4 – Sesión individual, evaluación del proceso y cierre

Tarifa COP\$280,000

- Programas Técnicos
 - Certificación en programas de educación técnica – Tarifa COP\$660,000

- Servicios a Instituciones
 - Cursos de ascenso a docentes

Orientación Profesional y Vocacional

Compete con Experiencia en su servicio de orientación profesional, en especial en el segmento de estudiantes de primeros semestres de universidad. Aunque presenta actividades prácticas, su enfoque es mayoritariamente teórico, basado en la implementación de pruebas tradicionales.

Descripción. Empresa colombiana que brinda orientación profesional a los estudiantes de bachillerato y de primeros semestres de universidad. Aporta elementos de reflexión sobre el futuro vocacional, laboral y profesional a lo largo del ciclo productivo de los estudiantes.

El servicio de orientación tiene una duración de dos días en los que se llevan a cabo las siguientes etapas:

- Día 1
 1. Entrevista de profundización: evaluación de aspectos personales, familiares, educativos y emocionales relacionados con la decisión de carrera universitaria.
 2. Aplicación de pruebas: pruebas de personalidad, aptitudes e intereses vocacionales.
- Día 2
 3. Entrega de resultados: informe escrito a estudiantes y padres de familia, acompañado de una retroalimentación y el espacio a preguntas futuras a través de un canal de comunicación abierta.

Locación. La compañía presta sus servicios en sus oficinas de manera individual y en los colegios de manera grupal.

Bogotá, D.C.

Servicios

- Entrevista grupal
 - Evaluación de aspectos personales, familiares, educativos y emocionales del estudiante.

- Aplicación de pruebas
 - Pruebas de personalidad y vocación en una sesión de 4 horas.
 - Sesión con los estudiantes y padres para la entrega de resultados.

- Informes a padres de familia
 - Conferencia de dos horas y media para explicar la metodología y socializar los beneficios.

- Talleres sobre escogencia de carrera universitaria
 - Identificación de variables que incrementen la posibilidad de hacer una buena elección.
 - Desarrollo de actividades prácticas como juegos de rol

- Taller para elección e ingreso a la universidad
 - Desarrollo de habilidades para la presentación de entrevista de ingreso a la universidad, incluyendo simulacros de entrevistas

5. Equipo emprendedor

5.1 Andrew Jay Cárdenas Cortés

Perfil profesional. Administrador de empresas colombo-americano; trilingüe. Con estudios en tres escuelas de negocios internacionales – Minor en Finanzas –. Con experiencia en fondos de capital privado. Destacado en finanzas corporativas. Dominio de Bloomberg y Microsoft Office (modelación de Excel avanzada).

Responsable, proactivo, con gran adaptabilidad en ambientes multiculturales. Estratégico y laborioso en mantenerse actualizado e informado. Equilibrado para trabajar bajo presión, y excelente trabajador en equipo. Orientado a resultados, ético, líder y empático.

Experiencia laboral

Febrero 2014 – Actual	Teka Capital – Analista Análisis económicos y sectoriales, desarrollo de modelos financieros, presupuestos y herramientas de gestión. Bogotá, Colombia.
-----------------------	--

Formación académica

2010 – 2014	Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA) Pregrado en Administración de Empresas Bogotá, Colombia.
2013 – 2014	The Hague University of Applied Sciences International Business and Management Studies La Haya, Holanda.

2012 – 2013 **Sprott School of Business – Carleton University**
 Bachelor of Commerce
 Ottawa, Canadá.

1997 – 2010 **Saint George’s School**
 Bachiller académico
 Bogotá, Colombia.

Formación complementaria

Idiomas Español – Lengua materna
 Inglés – Bilingüe
 Italiano – Nivel avanzado
 Holandés – Nivel intermedio
 Francés – Nivel intermedio

Informática Bloomberg, Microsoft Office (Excel, PowerPoint, Word)
 modelación de Excel avanzada

Reconocimientos Nominación Premios Portafolio Mejor Estudiante
 Universitario, 2014
 Emerging Leaders of the Americas Program, Gobierno
 Canadá, 2012
 Matrícula de Honor, CESA, 2012-I
 3o lugar Feria de Espíritu Emprendedor, CESA, 2012-I
 Matrícula de Honor, CESA, 2011-II

6. Análisis del entorno

6.1 Social

En los últimos años, Colombia ha experimentado mejorías en materia de equidad. Durante el primer gobierno del presidente Santos, 3.6 millones de colombianos salieron de la pobreza extrema. En la actualidad, el 8.4% de la población vive por debajo del umbral de pobreza extrema (1.25 dólares al día) vs. 13.5% en 2010. De manera similar, la clase media ha presentado una expansión sin precedentes. En la última década, el porcentaje de personas que conforman la clase media pasó del 16.3% a 30.0% del total de la población, según el Banco Mundial.

La educación, como prioridad en la agenda del Gobierno Nacional, se ha visto beneficiada del crecimiento económico y de las políticas de inversión social. Particularmente, los programas de inversión del Gobierno han fortalecido la educación superior. De acuerdo con el Ministerio de Educación, el porcentaje de estudiantes en el sistema educativo provenientes de familias con ingresos inferiores a dos salarios mínimos pasó de 56.4% en 2010 a 59.2% en 2013. Lo anterior es evidencia de que el crecimiento en el nivel de ingresos de los hogares y los programas de financiación por parte del Gobierno están consiguiendo una mayor inclusión en el sistema de educación superior, con mayor equidad.

No obstante lo anterior, aunque los segmentos de la población con menores ingresos acceden a las instituciones de educación, no cuentan con los recursos para ingresar a las mejores academias debido al elevado costo de la educación. Al cierre del 2013, los tres segmentos con mayores ingresos de la población (deciles 10, 9 y 8) concentran el 82.1% del gasto total en el sistema educativo, donde los más ricos gastan en promedio 28 veces más en educación que los más pobres. Esto sugiere que el 70% de la población no está accediendo a las instituciones de primer nivel.

Figura 13. Distribución del gasto en educación en Colombia por nivel de ingresos

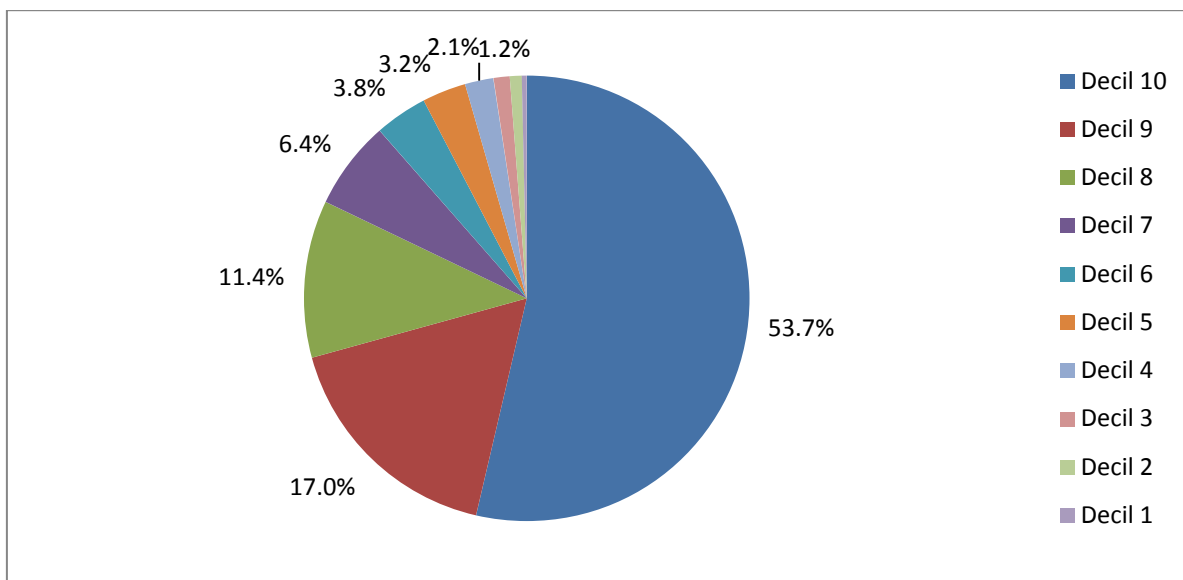


Figura 13. Gasto en educación por nivel de ingresos (% del total). Adaptado de Euromonitor, 2014

Por otro lado, según el balance del Índice de Progreso de la Educación Superior del Ministerio de Educación Nacional, otro de los avances en materia de equidad es el hecho de que todas las regiones del país han incrementado su cobertura. De acuerdo con el reporte el porcentaje de municipios que ofrecen programas de educación superior pasó de 62.0% en 2010 a 75.0% en 2013.

Sin embargo, la educación superior continúa estando centralizada en Bogotá. De acuerdo con Euromonitor, la capital concentra cerca del 40.0% del gasto total en educación superior.

Figura 14. Distribución del gasto en educación en Colombia por región

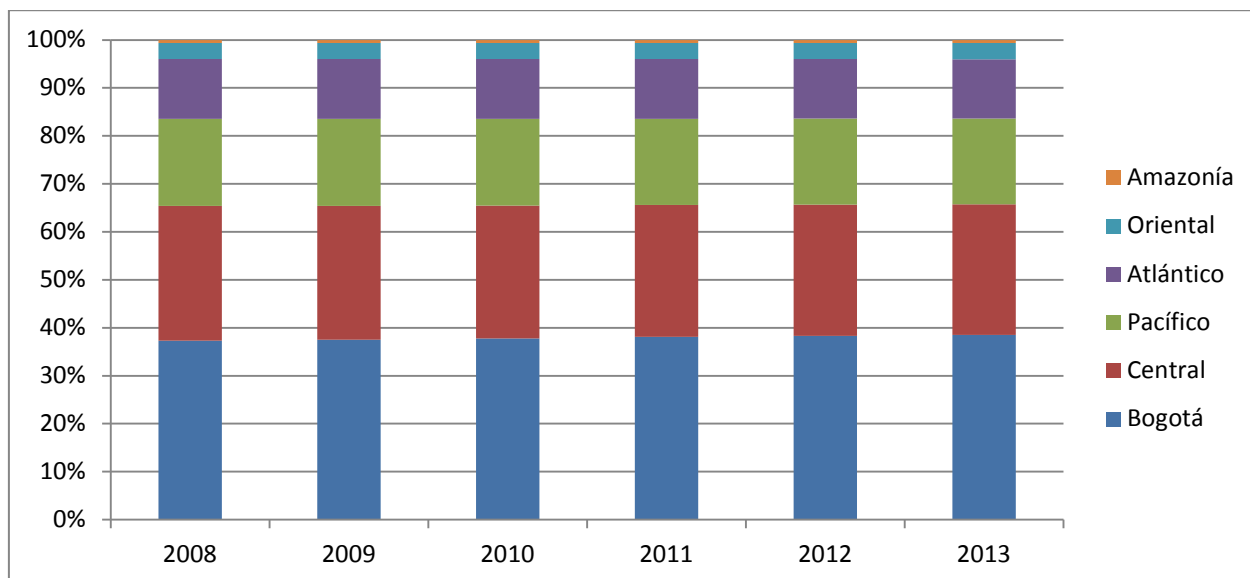


Figura 14. Gasto en educación por región (% del total). Adaptado de Euromonitor, 2014

El sistema educativo en Colombia presenta una oportunidad para alcanzar una mayor equidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, Experiencia tendrá dentro de sus objetivos alcanzar una mayor equidad en la composición de la población colombiana con acceso a la educación superior, buscando incluir a estudiantes pertenecientes a los segmentos de ingresos más bajos y poblaciones periféricas en el sistema educativo.

A través de programas de oportunidades, Experiencia convocará a los estudiantes que por su mérito académico, condición socio-económica, y procedencia regional, cumplan con las condiciones para recibir el servicio de orientación profesional de manera gratuita. Adicionalmente, los estudiantes selectos accederán a un acompañamiento en el programa de consecución de recursos para financiar sus estudios.

Últimamente, la inclusión de estudiantes en situaciones vulnerables al sistema educativo y al mercado laboral se logrará a través de los convenios y alianzas formadas con

instituciones de educación superior, redes académicas y profesionales, tanto del sector público como del sector privado. Con respecto a este último, se buscarán aproximaciones para alinear los intereses en materia de responsabilidad social de las empresas con los objetivos sociales de Experientia.

6.2 Económico

Colombia continúa manteniendo un crecimiento firme, en contravía del panorama mundial.

Luego de la crisis de 2008 – 2009, y del boom de las economías emergentes, la economía americana comienza a resurgir mientras que la china se desacelera, generando impactos directos en los precios de las materias primas que afectan a los países de la región. En la comunidad europea, otros aspectos políticos han incidido en que la recuperación no haya sido tan exitosa como la americana. El bloqueo reciente a Rusia, sumado a las recientes incursiones militares a Siria, pone nerviosos a los mercados y genera impacto en la demanda. Finalmente, las preocupaciones que genera la reducción en los estímulos a la economía por parte de la Reserva Federal de los Estados Unidos han impactado la inversión y las monedas latinoamericanas. En la región, la apretada agenda electoral en el 2014 ha llevado a que los temas sociales ocupen la prioridad de los gobiernos, dejando de lado las reformas estructurales y resultando en bajos crecimientos. Sin embargo, Colombia y México parecen ser las excepciones a este fenómeno. Mientras en el 2014 se espera un crecimiento de 1.9% para las economías desarrolladas, y de 0.9% para Latinoamérica, el pronóstico de crecimiento para Colombia es de 4.7%.

Figura 15. Crecimiento económico en Colombia

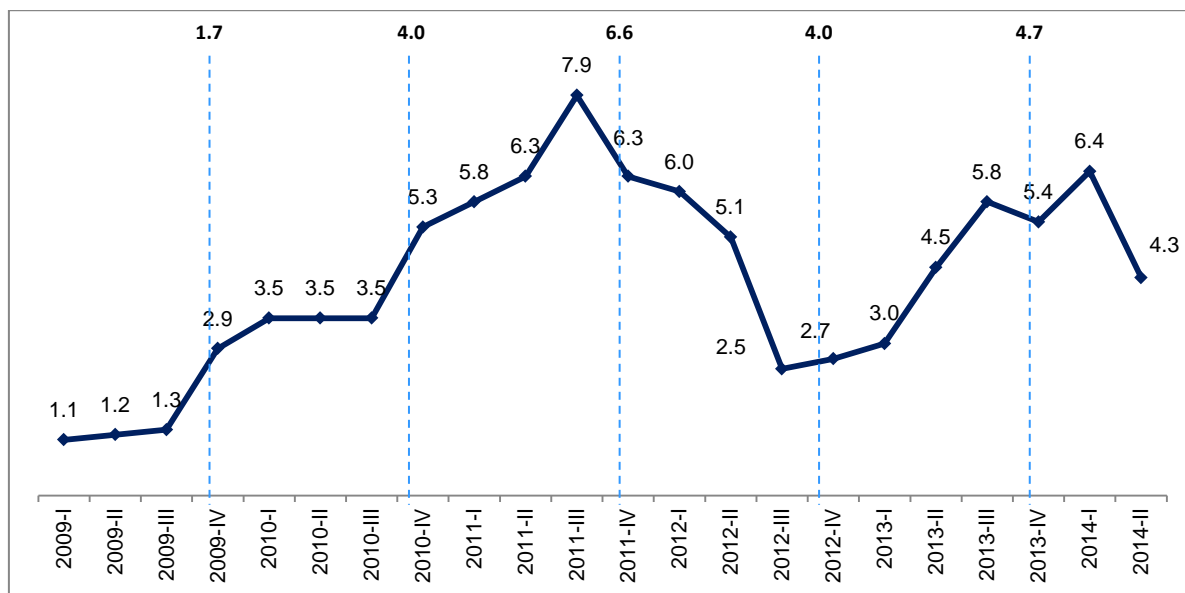


Figura 15. Crecimiento trimestral anual del PIB en Colombia (%). Adaptado de DANE, 2014

Colombia es señalada como el fenómeno (positivo) de la región. Colombia, en contravía de la región, sigue manteniendo un crecimiento firme y superando ampliamente los promedios. A pesar de la volatilidad, en la primera mitad de 2014, la economía colombiana creció a una tasa de 5.4%, la más alta en la región y la quinta más alta a nivel global. Las 9 grandes ramas de la actividad económica presentaron crecimientos, impulsadas por la construcción (14.2%) y las actividades financieras (6.1%). A su vez, la inversión se mantuvo como principal motor del crecimiento, registrando records del 30.0% en su participación sobre el total del PIB, mientras el consumo de los hogares continuó creciendo (5.3%) por encima de su promedio histórico (4.0%).

El sólido crecimiento de la economía ha resultado en una reducción en la tasa de desempleo que se ubica en 8.9%, el nivel más bajo en los últimos 14 años. Adicionalmente, la inflación se encuentra controlada en 2.9%, ligeramente por debajo del punto medio de la meta del Banco de la República (3.0%). Esto ha llevado a que la percepción internacional del país muestre avances significativos durante el 2014. En primer lugar JP Morgan aumentó su exposición a la deuda soberana colombiana y luego Moody's aumentó su

calificación de riesgo del país, con lo que Colombia alcanzó el grado de inversión (BBB) por parte de las 3 principales agencias calificadoras.

Para el 2014, Colombia es líder en perspectivas de crecimiento entre los países de la OCDE. Para el 2014, el Gobierno espera un crecimiento de la economía de 4.3%, mientras el Fondo Monetario Internacional (FMI) espera un 4.5%, el más alto entre los países de la OCDE. Adicionalmente, el buen ambiente económico se ve acompañado de un entorno político favorable. El Gobierno del presidente Santos se ha comprometido con un proceso de Paz serio, que si da resultado impactará positivamente a la economía nacional. Con paz y nueva infraestructura, el ingreso per cápita pasaría de US\$8,200 en 2014 a US\$20,000 en 12 años, según estudios del Ministerio de Hacienda.

Con mayores ingresos, Colombia alcanzaría una mayor cobertura en materia de educación. Existe una correlación positiva entre la cobertura educativa de un país y su nivel de ingresos. Con todo y lo anterior, de continuar el crecimiento económico y alcanzar un mayor nivel de ingresos, es posible que Colombia alcance una cobertura en educación significativamente más alta y se acerque a los niveles que presentan los países desarrollados, cerrando además la brecha entre la educación secundaria y superior.

Figura 16. Correlación entre crecimiento económico y educación

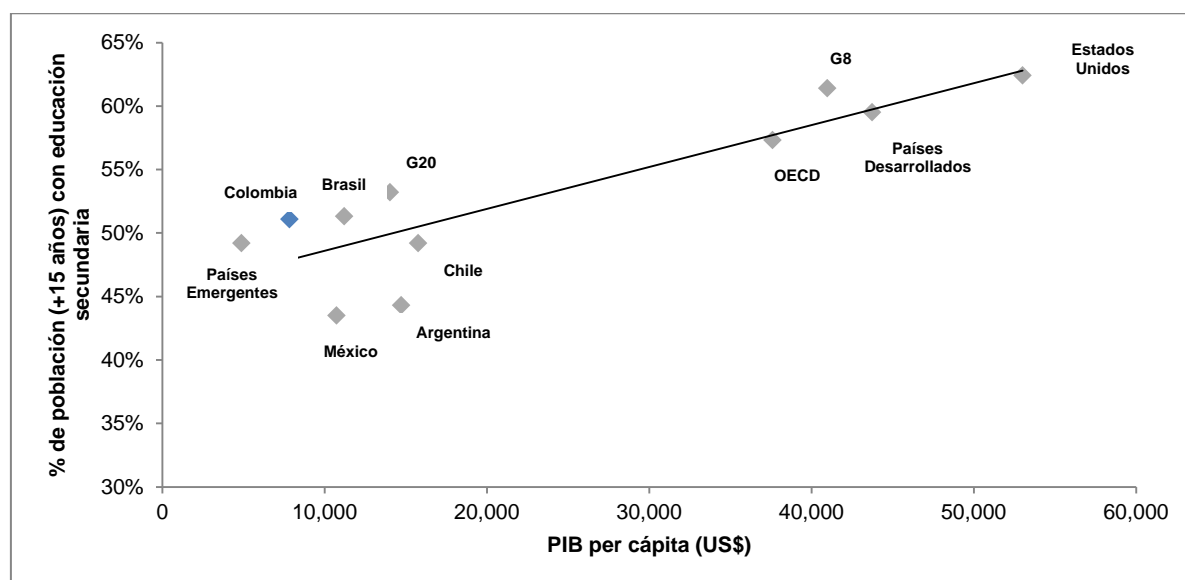


Figura 16. Correlación entre aumento en el nivel de ingresos (PIB per cápita) y cobertura en educación secundaria. Adaptado de Euromonitor, 2014.

6.3 Fiscal / legal

Las reformas tributarias recientes han aumentado la carga tributaria para las empresas. Sin embargo, las condiciones para la constitución de nuevas empresas continúan representando una oportunidad atractiva en materia fiscal.

Desde el año 2010, En Colombia se han presentado tres grandes hitos generando un impacto directo en la tributación de las compañías. A grandes rasgos, las reformas han incrementado la carga fiscal de los contribuyentes. No obstante, desde el punto de vista de las nuevas empresas las condiciones se mantienen en terreno positivo. Esto último supone una oportunidad en términos fiscales para Experimentia.

Ley 1429 y 1430 de 2010. En el 2010, el Congreso de la República expidió las leyes 1429 y 1430 con el objetivo aumentar el recaudo a través de incentivos dirigidos a la formalización de las empresas en Colombia. De manera paralela, las condiciones que otorgaron a las empresas informales, también se interpretaron como incentivos para la constitución de nuevas empresas.

El principal beneficio que resulta de estas leyes es la exención progresiva del impuesto sobre la renta durante los primeros cinco años de operación. Durante los primeros dos años las compañías están exenta del 100% del impuesto de renta (lo que a su vez elimina la necesidad de aplicarles retención en la fuente a sus ingresos); durante el tercer año deben pagar únicamente el 25.0%; durante el cuarto año deben pagar el 50.0%; y durante el quinto año deben pagar el 75.0% del total del impuesto.

Adicional a lo anterior, las compañías reciben beneficios en cuanto a menores costos asociados a las cargas prestacionales de nómina. Además, están exentas de pagar el registro en Cámara de Comercio y no deben pagar renovación de matrícula mercantil.

Debe aclararse que dentro de las condiciones para acogerse a la ley se encuentran haber completado el registro mercantil después de diciembre 30 de 2010, tener menos de 50 empleados y tener unos activos menores a COP\$3,000 MM; sumado a una serie de acciones que deben llevarse de manera periódica para no perder los beneficios.

Ley 1607 de 2012. Luego, en el 2012, el Gobierno anunció una reforma tributaria que entró en vigencia a partir del año 2013. La reforma redujo la tasa impositiva de 33.0% a 25.0%, sin embargo, creó a su vez un nuevo impuesto (C.R.E.E.)⁸ que para hasta el 2015 será tendrá una tarifa de 9.0%, posteriormente se reducirá a 8.0%

Con lo anterior, no sólo aumentó la tasa impositiva de 33.0% a 34.0% de manera transitoria, sino que además aumentaron los impuestos reales debido a que, anteriormente el 33.0% era aplicado uniformemente sobre una base gravable que recibía beneficios (descuentos). Tras la reforma, únicamente el 25.0% del impuesto de renta se aplica esta misma base, mientras que el 9.0% restante (C.R.E.E.) se aplica a una base gravable que no permite las deducciones.

Reforma tributaria 2015. Por último, en octubre de 2014, el Gobierno anunció una nueva reforma tributaria que entraría en vigencia a partir del año 2015. La propuesta preliminar supone una mayor carga fiscal para las empresas debido a que, por un lado, posterga el desmonte del impuesto a las transacciones financieras (4x1000) que debía ocurrir en el año 2014, y además amplía el número de contribuyentes de impuesto de renta, disminuyendo la base requerida para declarar.

Con todo y lo anterior, las reformas tributarias de 2012 y 2015 supondrán una mayor carga fiscal para las compañías. Sin embargo, para las nuevas empresas, acogidas a las leyes 1429 y 1430 de 2010, los mayores impuestos únicamente se verán reflejados en el pago del C.R.E.E. Mientras tanto, las exenciones en materia de impuesto de renta, sumado a las otras exenciones, continuarán representando beneficios reales para las mismas.

⁸ C.R.E.E.: Impuesto sobre la renta para la equidad

7. Plan de mercadeo

7.1 Validación del modelo de negocio

Quizás uno de los mayores retos para Experientia es el de persuadir a los principales compradores del servicio, los psicólogos de los colegios, a adquirirlo.

En la medida en que Experientia busca romper los paradigmas de orientación vocacional, se aleja de los servicios tradicionales de orientación profesional que se fundamentan en baterías de pruebas psicotécnicas. Y, precisamente, es este el elemento diferenciador de Experientia.

Sin embargo, los colegios (los principales contratantes del servicio objetivo) delegan la selección de un proveedor de orientación profesional a su departamento de psicología. De esta manera, quien realmente contrata a Experientia son los psicólogos de los colegios. Así, pues, para convencerlos de contratar un servicio que se aleja de las metodologías desarrolladas por la escuela de psicología es necesario tener una evidencia contundente sobre la superioridad del coaching, u orientación vocacional, ofrecida por Experientia, frente a los modelos tradicionales.

Por lo anterior, Experientia ha diseñado un modelo de negocio fundado en dos esquemas de servicio que crean un círculo virtuoso para asegurar la consecución de nuevos clientes.

7.2 Esquemas de servicio

Base de casos exitosos con estudiantes universitarios. En primer lugar, Experientia consolidará una base de casos de éxito asesorando a estudiantes universitarios en sus primeros semestres a reafirmar o encontrar su vocación profesional. Una vez los estudiantes hayan seleccionado un programa de educación superior e ingresen a la universidad, Experientia diseñará y les ofrecerá un programa de prácticas universitarias que se ajuste a sus necesidades y les permita ver la aplicación de sus campos de estudio en la vida real.

Apalancándose en su red de contactos empresariales y profesionales, Experiencia ubicará a los estudiantes inscritos en los programas de prácticas tempranas en cargos dentro de las empresas aliadas. El programa tenderá un doble beneficio para el practicante. Por un lado, los estudiantes comenzarán a acumular experiencia laboral, uno de los aspectos que los limitan a conseguir un trabajo una vez graduados, y a su vez, podrán tener una experiencia de primera mano sobre la aplicación de sus carreras profesionales.

El objetivo del programa será el de demostrar que a través de las experiencias prácticas, los estudiantes pueden descubrir su vocación, en especial en etapas tempranas de su formación, antes de comprometerse con una carrera profesional en el largo plazo.

Compilando una base de casos exitosos donde Experiencia ubique a los estudiantes en cargos laborales, y los ayude a reafirmar o corregir su escogencia de un programa de estudios; podrá acudir a los psicólogos de los colegios con evidencia contundente sobre el éxito de su programa de coaching.

Figura 17. Esquema de servicio – instituciones de educación superior

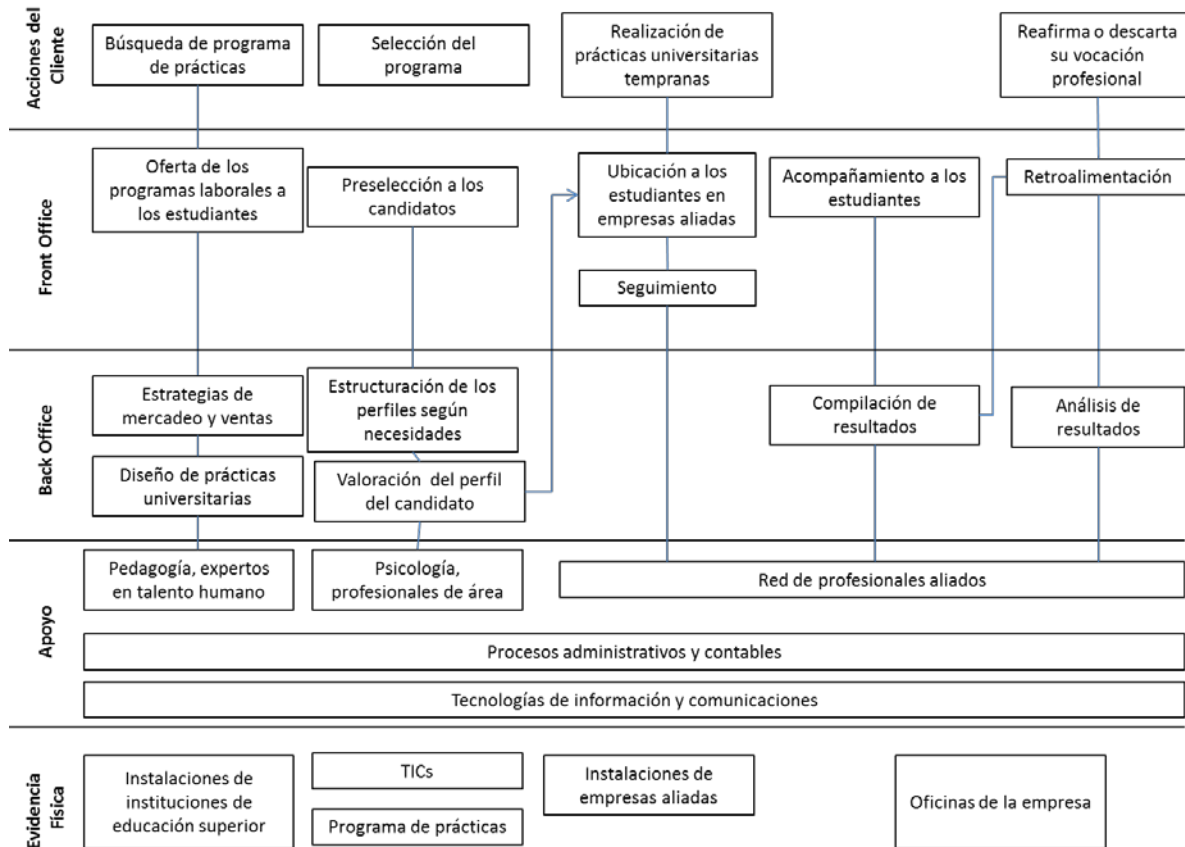


Figura 17. Esquema de servicio de Experiencia diseñado para los clientes en instituciones de educación superior.

Aproximación a instituciones de educación secundaria. Con una base de casos de éxito, que demuestren la efectividad del servicio ofrecido por Experiencia, la compañía podrá acercarse a los colegios, y en particular a los psicólogos, para ofrecerles que contraten sus servicios de coaching. Es importante resaltar que en esta aproximación, Experiencia podrá presentar su servicio como complementario a los servicios tradicionales de orientación profesional y no como un sustituto.

El principal argumento de Experiencia será su pericia demostrable en la asesoría de coaching profesional, adquirida en los programas con estudiantes universitarios. Últimamente, Experiencia argumentará que si sabe cómo encaminar a los estudiantes

universitarios hacia la escogencia de un programa de educación superior afín a sus intereses y habilidades, también sabrá replicar el servicio en los estudiantes ad-ports de escoger su carrera.

De esta manera, Experiencia ofrecerá a los estudiantes de los colegios el paquete de servicios descrito con anterioridad que incluye talleres vivenciales con comunidades vulnerables, convivencias con estudiantes universitarios de últimos semestres, asistencia a clases universitarias, visitas empresariales guiadas y experiencias profesionales aplicadas.

Figura 18. Esquema de servicio – instituciones de educación secundaria

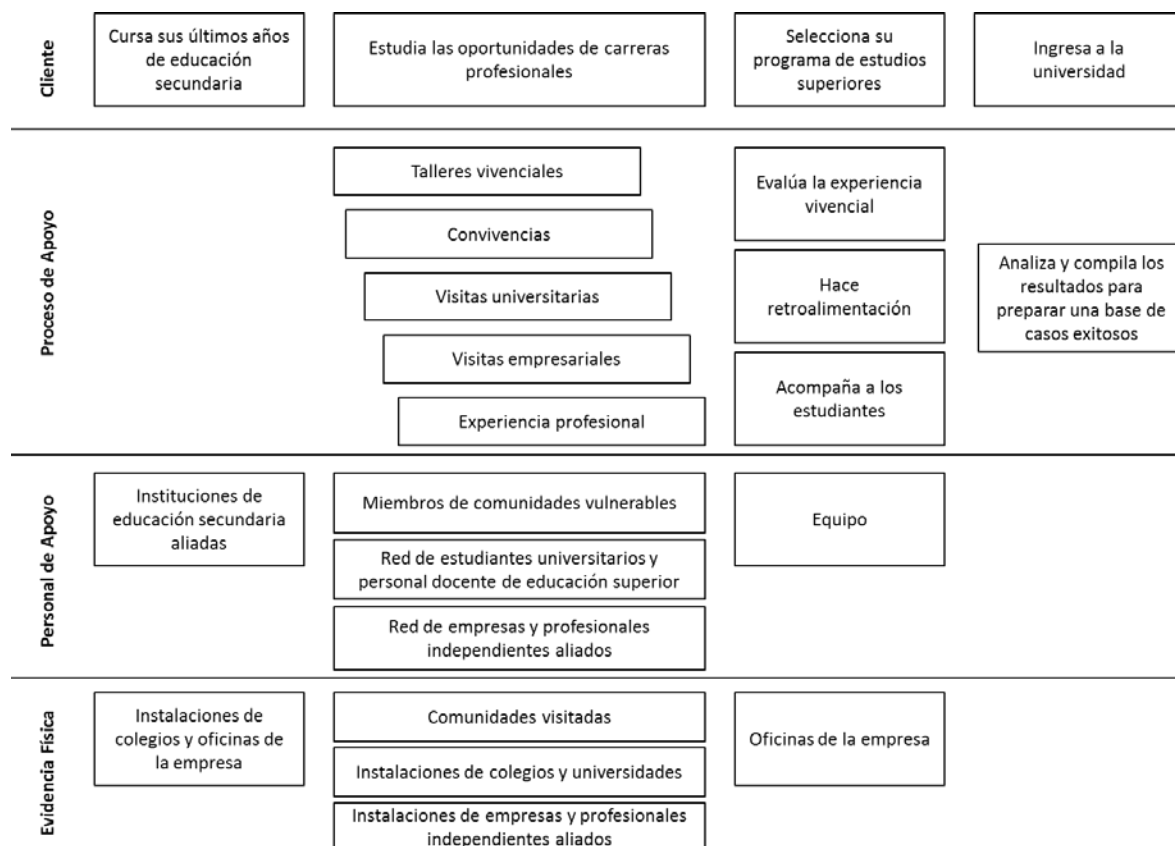


Figura 17. Esquema de servicio de Experiencia diseñado para los clientes en instituciones de educación secundaria.

Círculo virtuoso. De igual forma que con el esquema de servicio diseñado para los estudiantes universitarios, con el esquema de servicio ofrecido a los estudiantes de los

colegios Experientia estudiará, analizará y compilará una base de casos de éxito que le permitirá expandir su oferta a nuevas universidades.

A mayor número de casos de éxito con estudiantes universitarios, mayor acceso a replicar el modelo de negocio en los colegios. A su vez, la mayor exposición a ofrecer el servicio a los estudiantes de los colegios permitirá a Experientia establecer un mayor número de vínculos y alianzas estratégicas con diferentes universidades, creando un círculo virtuoso que le permita alcanzar un crecimiento acelerado en su base de clientes.

La razón por la cual Experientia comenzará ofreciendo su servicio en las instituciones de educación superior radica en la mayor facilidad de formar alianzas con las universidades y red de profesionales, con respecto a los colegios. En el contexto actual, podría asumirse que la mayoría de universidades, empezando por el Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), estarían interesadas en ampliar el valor agregado de sus estudiantes al ofrecerle al mercado un producto (estudiantes graduados) que ya cuente con abundante experiencia laboral. De igual manera, se estima que las empresas estarían interesadas en mejorar su imagen corporativa al participar en programas que fomenten la educación de los profesionales, a su vez que accederían a mano de obra sin costo alguno y a la posibilidad de probar y, de así desearlo, contratar a estudiantes de las mejores universidades del país.

7.3 Precio

El precio del servicio de coaching de Experientia variará dependiendo del cliente objetivo.

Estudiantes en universidades. Para los clientes que se encuentren cursando un programa de educación superior, Experientia les ofrecerá un servicio de coaching profesional que les permite ratificar, o descubrir, su vocación profesional. Lo anterior lo hará otorgándoles la posibilidad de acceder a una exclusiva red de contactos profesionales, y con ella a una selección variada de prácticas empresariales. Los estudiantes recibirán un servicio integral de diseño y acompañamiento durante sus experiencias laborales, así como los resultados del estudio al culminar sus prácticas laborales. Adicionalmente, podrán ser candidatos a contrataciones por un mayor tiempo si así lo desean.

Precio: COP\$299,000 por estudiante.

Estudiantes en colegios. Para los clientes que se encuentren cursando sus últimos años de educación secundaria, Experientia les ofrecerá un servicio integral de coaching profesional a través del cual podrán descubrir su vocación laboral. El servicio tendrá una duración aproximada de entre tres y cuatro semanas, e incluirá una variedad de actividades vivenciales con comunidades vulnerables, estudiantes universitarios y una red de académicos y profesionales aliados.

Precio: COP\$699,000 por estudiante.

7.4 Proyección de ventas

Número de clientes. Experientia iniciaría operaciones en el año 2016, enfocándose en atender a 50 clientes de instituciones de educación superior. Para el año 2017, el número de clientes alcanzaría los 100 estudiantes universitarios, y a partir del 2018 la compañía contaría con la experiencia suficiente para aproximarse a los colegios y cerrar su primer contrato con uno de ellos, atendiendo aproximadamente a 80 estudiantes de una promoción de grado 11°. En este punto, el número de clientes sería de 280 estudiantes, donde el 71% pertenecería a universidades mientras que el 29% serían estudiantes de colegios.

A partir de este momento, la atención de Experientia se tornará hacia el segmento de estudiantes de colegio, esperando atender a 1,680 clientes en el año 2025, el equivalente al 63% del total de clientes. El número de clientes crecería a una TACC de 55.6% entre el 2016 y el 2025.

Figura 19. Proyección de clientes por segmento

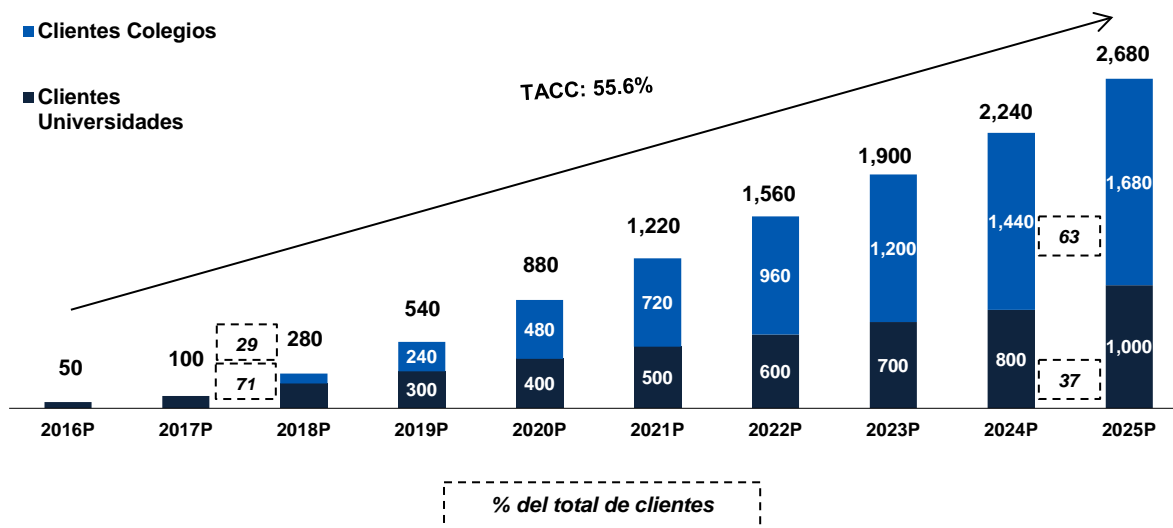


Figura 19. Proyección de clientes por segmento, cálculos del autor.

Ventas. Con base en el precio y número de clientes descrito anteriormente, en el 2016 los ingresos de Experientia serían de COP\$20 MM. Tras la introducción de clientes de instituciones de educación secundaria, los ingresos alcanzarían los COP\$136 MM, donde el 59% correspondería a clientes de universidades, y el 41% a clientes de colegios.

Para el 2025 se espera que la compañía alcance ventas por COP\$1,573 MM, donde el 75% de los ingresos esté relacionado con los servicios ofrecidos a clientes de instituciones de educación secundaria y el 25% restante a clientes universitarios. Lo anterior significaría una TACC para los ingresos de 62.4% entre el 2016 y 2025.

Figura 20. Proyección de ventas por segmento

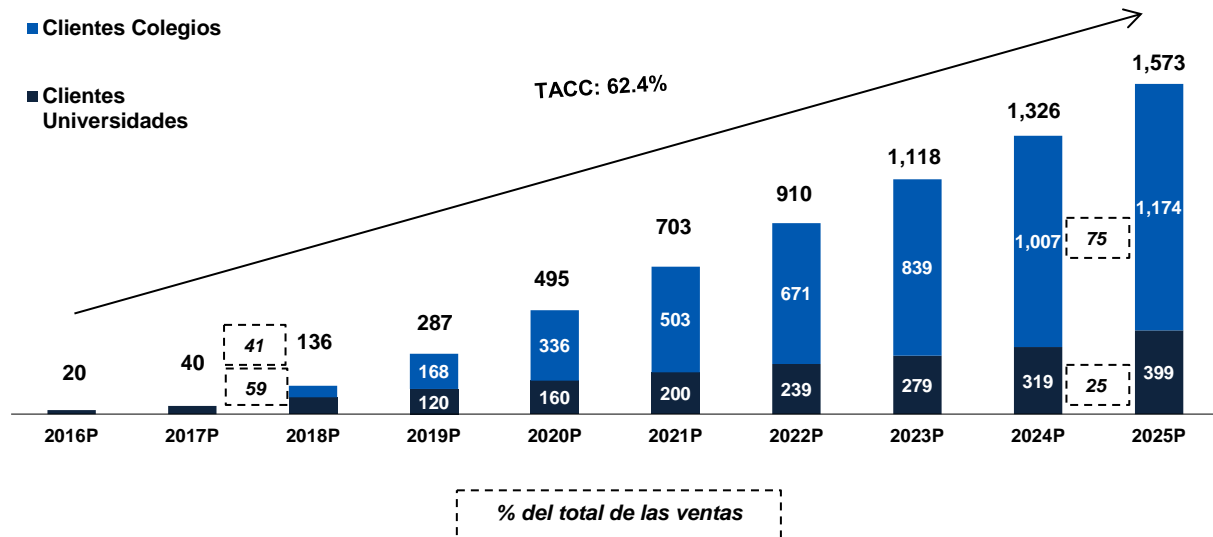


Figura 20. Proyección de ventas por segmento, cálculos del autor.

8. Plan de finanzas

8.1 Proyecciones

De acuerdo con los supuestos de crecimiento en ingresos, el nivel de costos de la compañía, y las inversiones necesarias en capital de trabajo (WK), activos fijos (CAPEX) e impuestos, se estima que la compañía alcanzaría un flujo de caja libre operativo (FCLO) de COP\$711 MM en 2025, lo que significaría un crecimiento compuesto (CAGR) del 63.3%.

Figura 21. Proyecciones a diez años

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	CAGR/ AVG 2016 - 2025
COP\$ MM											
Ingresos	20	40	136	287	495	703	910	1,118	1,326	1,573	62.4%
% Crecimiento		100.0%	240.0%	111.0%	72.5%	42.0%	29.4%	22.9%	18.6%	18.6%	72.8%
Utilidad Bruta	10	21	73	161	287	408	528	648	769	912	65.1%
% Margen Bruto	50.0%	52.0%	54.0%	56.0%	58.0%	58.0%	58.0%	58.0%	58.0%	58.0%	56.0%
EBITDA	6	12	41	89	158	225	291	358	424	503	64.8%
% Margen EBITDA	28.0%	29.0%	30.0%	31.0%	32.0%	32.0%	32.0%	32.0%	32.0%	32.0%	31.0%
(-) Inversión en WK	-1	-3	-13	-21	-29	-29	-29	-29	-29	-35	
(-) CAPEX	0	-1	-3	-6	-10	-14	-18	-22	-27	-31	
(-) Impuestos	-2	-4	-12	-26	-45	-63	-82	-101	-119	-142	
FCLO	9	19	69	142	242	331	420	510	599	711	63.3%
% de Ventas	43.0%	47.0%	50.9%	49.4%	48.9%	47.1%	46.2%	45.6%	45.2%	45.2%	46.8%
WK, % de Ventas	14.0%	14.0%	14.0%	14.0%	14.0%	14.0%	14.0%	14.0%	14.0%	14.0%	14.0%
CAPEX, % de Ventas	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%

Figura 21. Proyecciones a diez años, cálculos del autor.

8.2 Valoración

Trayendo el valor de los FCLOs y el valor terminal de la compañía (VT) a presente, a una tasa de descuento del 18.0%, la compañía estaría valorada en COP\$1,935 MM al 31 de diciembre de 2015.

Figura 22. Valoración de la compañía

	Proyecciones										
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tasa de descuento											
WACC	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%
Valor Presente de FCLO											
FCLO		9	19	69	142	242	331	420	510	599	711
VP de FCLO	981	1,066	1,247	1,450	1,629	1,755	1,785	1,715	1,528	1,202	711
Valor Terminal											
Crecimiento a Perpetuidad											0.0%
Valor Terminal											4,599
Multiplo EBITDA Implicito de VT											9.1x
VP de Valor Terminal	954	1,037	1,223	1,444	1,704	2,010	2,372	2,799	3,303	3,897	4,599
Valor Corporativo	1,935	2,102	2,471	2,893	3,332	3,765	4,157	4,514	4,831	5,099	5,310
Valoración a 31/12/2015											
	\$	%									
VPN de FCLO	981	50.7%									
VP de VT	954	49.3%									
VC	1,935	100.0%									
- Deuda	0										
+ Caja	16										
VALOR PATRIMONIAL (COP\$ MM)	1,951										

Figura 22. Valoración de la compañía, cálculos del autor.

8.3 Retorno al inversionista

Asumiendo una inversión por la totalidad del valor patrimonial y una participación del 100% de la compañía en el año 2016, y unas desinversiones correspondientes a dividendos anuales y a un valor de salida en el año 2025 equivalente a 9.0x EBITDA (de 2025); un inversionista podría realizar una tasa interna de retorno (TIR) del 15.2%, equivalente a un múltiplo patrimonial de 3.3x.

Figura 23. Retorno al inversionista

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Participación	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Retorno del Inversionista										
Múltiplo de Salida	9.0x									
COP\$ MM	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo de Caja del Inversionista										
Inversiones										
Cash Out 1	-1,951									
Total Inversiones	-1,951	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Desinversiones										
Dividendos	4	8.1	28.6	62.3	110.9	157.5	203.8	250.4	297.0	352.4
Valor de Salida										4,882.6
Total Desinversiones	4	8.1	28.6	62.3	110.9	157.5	203.8	250.4	297.0	5,234.9
Total Flujo de Caja del Inversionista	-1,947	8.1	28.6	62.3	110.9	157.5	203.8	250.4	297.0	5,234.9
RETORNO										
TIR	15.2%									
Multiplo Patrimonial	3.3x									

Figura 23. Retorno al inversionista, cálculos del autor.

El escenario anterior supone una oportunidad de inversión atractiva para un inversionista, que podría triplicar su capital en un período de 10 años.

9. Conclusiones

El plan de negocios descrito refleja una oportunidad de emprendimiento interesante desde el punto de vista de social, mejorando los estándares de la educación en el país y la realización profesional de quienes cursan el sistema de educación superior, y financiera, alcanzando una rentabilidad atractiva (tasa interna de retorno de 15.2% a 10 años).

En primer lugar, el negocio ha diseñado una propuesta de valor que tendría un impacto positivo para una variedad de actores. Sus consumidores finales, los estudiantes que incrementan sus posibilidades de acierto en la escogencia de carrera profesional; los clientes, los padres de familia que optimizan los recursos que invierten en la educación de sus hijos; y los aliados de la compañía, que incrementan el tráfico de clientes potenciales, mejoran su imagen corporativa e incrementan su nivel de ingresos.

Adicionalmente, el plan de negocios atiende una necesidad implícita de asesoría en la selección de programas de educación superior, fundada en las condiciones actuales del sistema educativo del país. La educación superior actual presenta unas tasas de deserción elevadas, a su vez que es altamente costosa al compararla con los demás países de la región. Además, los estudiantes continúan seleccionando los mismos programas tradicionales, sin preocuparse por alinear sus intereses personales y aspiraciones futuras.

Así mismo, la oportunidad de negocio se vería potenciada por el crecimiento del mercado y el buen momento económico que atraviesa el país. Sumado a que el gasto en educación en el país está en aumento, la evidencia demuestra que con un incremento generalizado en el nivel de ingresos de los hogares el gasto continuará creciendo. Y todos los escenarios apuntan a que el crecimiento económico llevará a un alza en el PIB per cápita de los colombianos.

Por último, los elementos diferenciadores del servicio permitirían que la empresa se posicione como pionera en la prestación de servicios de coaching en orientación profesional, e implemente un modelo de prácticas universitarias tempranas, modelo

probado en países desarrollados. Últimamente, la compañía enrutaría la manera como se aborda la educación superior hacia los estándares mundiales, lo cual tendría un impacto positivo para el desarrollo del país.

Referencias

Avances y metas de la economía colombiana (2014). Mauricio Cárdenas. Bogotá D.C.,

Colombia.: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Clase media en Colombia (2013). Bogotá D.C., Colombia.: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia

Cómo rinde la educación superior, índice de progreso de la educación superior (2014).

María Fernanda Campo. Bogotá D.C., Colombia.: Ministerio de Educación Nacional

Euromonitor (2014, 01 de octubre). *% of Population Aged 15+ with Higher Education.*

Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>.

Euromonitor (2014, 01 de octubre). *% of Population Aged 15+ with Higher Secondary.*

Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>.

Euromonitor (2014, 01 de octubre). *Consumer Expenditure on Education.*

Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>.

Euromonitor (2014, 01 de octubre). *Expenditure per Student in Higher Education in Purchasing Power Parity Terms.*

Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>.

Euromonitor (2014, 01 de octubre). *Expenditure per Student in Secondary Education in*

Purchasing Power Parity Terms.

Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>.

Euromonitor (2014, 01 de octubre). *Higher Education Students (Incl. Universities)*

Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>.

Euromonitor (2014, 01 de octubre). *Total GDP.*

Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>.

Euromonitor (2014, 01 de octubre). *Total Graduates in All Programs.*

Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>.

Impuesto de renta personas jurídicas (2013). Reforma Tributaria. Colombia.: KPMG

Managing corporate taxation in Latin American countries (2013). An overview on main corporate taxes in selected jurisdictions.: Lewin & Wills

Política y estrategias para incentivar la permanencia y graduación en educación superior

(2013). Bogotá D.C., Colombia.: Ministerio de Educación Nacional