

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE LA LÍNEA DE
INVESTIGACIÓN DE MERCAEDU – MARKETING EDUCATIVO, EN LA CIUDAD DE
BOGOTÁ**

LUISA FERNANDA POSADA HINCAPIÉ

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

ASESOR:

VICTOR HUGO HERNANDEZ

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

MEDELLÍN

2015

TABLA DE CONTENIDO

LISTADO DE TABLAS	6
RESUMEN EJECUTIVO	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
1. FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
2. JUSTIFICACIÓN.....	14
3. OBJETIVOS.....	16
3.1 Objetivo general	16
3.2 Objetivos específicos.....	16
4. MARCO DE REFERENCIA	17
4.1 Antecedentes de la investigación	17
4.2 Marco conceptual	19
4.3 Marco teórico	22
5. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	25
5.1 Tipo de investigación y enfoque.....	25
5.2 Diseño de la investigación.....	25
5.2.1 Pasos de la investigación.....	26
5.4. Entrega de difusión y divulgación del proyecto	27
6. ANÁLISIS SECTORIAL.....	28
6.1 Situación actual del mercado.....	28
6.1.1 Panorama nacional	29
6.2 Comportamiento y tendencias del sector.....	34
6.3 Fuerzas competitivas de Porter.....	36
6.3.1. Poder de compradores	36
6.3.2. Poder de los proveedores.....	36
6.3.3. Rivalidad competitiva.....	37
6.3.4. Ingreso de nuevos competidores	38
6.3.5 Amenaza de sustitutos	38
7. ANÁLISIS DE MERCADO	40
7.1 Descripción del mercado	40
7.1.1 Mercado objetivo.....	40

7.1.2 Mercado potencial	41
7.1.3 Tipo de bien y elasticidad de la demanda.....	42
7.1.4 Tipo de mercado.....	42
7.2 Caracterización de los clientes	43
7.2.1 Resultados de la investigación sobre caracterización de clientes	44
7.3 Caracterización de competidores.....	49
7.3.1 Competencia directa	49
7.3.2 Competencia indirecta.....	52
7.4 Caracterización del producto – mezcla de mercado	54
7.4.1 Producto.....	54
7.4.2 Precio.....	55
7.4.3 Plaza	56
7.4.4 Promoción	57
7.5 Presupuesto de las estrategias de mercado	60
7.6 Proyección de ventas	63
8. ANÁLISIS TECNOLÓGICO	64
8.1 Macro localización	64
8.2 Micro localización.....	65
8.3 Herramientas tecnológicas	66
8.4 Plano oficina.....	67
9. ANÁLISIS TÉCNICO	68
9.1 Estado de desarrollo	68
9.2 Descripción de fases.....	68
9.3 Tabla de necesidades y requerimientos	71
9.4 Diagrama de flujo.....	74
9.5 Plan de servicio	75
9.6 Plan de compras.....	75
9.7 Costos de servicio.....	76
10. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	77
10.1 Estrategia organizacional	77
10.1.2 Estructura organizacional	77
10.2 Análisis DOFA.....	79
10.3 Supuestos de gastos de administración.....	81

10.3.1 Nómina administrativa	81
10.3.2 Otros gastos	84
10.3.3 Requerimientos de muebles y enseres	85
10.3.4 Equipos de oficina	85
11. ANÁLISIS LEGAL.....	86
11.1 Tipo de sociedad.....	86
11.2 Legislación vigente.....	86
11.3 Legislación laboral	87
11.4 Implicaciones legales	87
12. ANÁLISIS DE IMPACTOS	90
12.1 Impacto social.....	90
12.2 Impacto económico	¡Error! Marcador no definido.
13. GESTIÓN DE RIESGOS	91
13.1. Identificación de riesgos.....	91
13.2 Clasificación de los riesgos	91
13.3 Evaluación de los riesgos identificados.....	92
13.4 Selección de los principales riesgos según valor esperado.....	93
13.5 Planificación de la respuesta	94
14. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	95
14.1 Supuestos macroeconómicos y operativos	95
14.2 Ebitda	¡Error! Marcador no definido.
14.3 Estados financieros.....	95
14.3.1 Estado de resultados	95
14.3.2 Balance general	97
14.3.3 Políticas de administración de capital de trabajo.....	¡Error! Marcador no definido.
14.3.4 Flujo de caja	99
14.3.5 Criterios de decisión.....	101
15. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	¡Error! Marcador no definido.
16. CONCLUSIONES.....	102
17. RECOMENDACIONES	103
18. BIBLIOGRAFÍA.....	104
18. ANEXOS.....	106

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: ingresos operacionales en Colombia para las actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión, según CIIU k7414. Fuente: estados financieros del sector, Supersociedades.....	34
Figura 2: Ingresos operacionales en Bogotá para las actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión, según CIIU k7414. Fuente: estados financieros del sector, Supersociedades.....	35
Figura 3: carácter académico de las IES de Bogotá. Fuente: elaboración propia con base en información del SNIES.....	41
Figura 4: sector al que pertenecen las IES de Bogotá Fuente: elaboración propia con base en información del SNIES.....	41
Figura 5: tipo de investigaciones que desarrollan las instituciones de educación superior en Bogotá Fuente: elaboración propia.....	45
Figura 6: otras investigaciones desarrolladas por las instituciones de educación superior en Bogotá.....	46
Figura 7: medio utilizado por las instituciones de educación superior de Bogotá, para identificar las empresas encargadas de desarrollar sus investigaciones. Fuente: elaboración propia.....	47
Figura 8: indicadores solicitados por las instituciones de educación superior de Bogotá, para contratar las empresas encargadas de desarrollar sus investigaciones. Fuente: elaboración propia.....	48
Figura 9: plano de la oficina Fuente: elaboración propia.....	67
Figura 10: organigrama Mercaedu. Fuente: Mercaedu.....	78
Figura 12: estado de resultados proyectado. Fuente: elaboración propia.....	96
Figura 13: balance general Fuente: elaboración propia.....	98
Figura 14: flujo de caja Fuente: elaboración propia.....	99

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: <i>comportamiento del PIB por ramas de actividad económica 2014-1/2013-1</i>	30
Tabla 2: <i>comportamiento del valor agregado primer trimestre 2014</i>	31
Tabla 3: <i>predicciones crecimiento del sector en el país para los años 2014 al 2019</i>	35
Tabla 4: <i>información comparativa de las empresas que se destacan por ofrecer servicios de consultoría e investigación para el sector educativo de Bogotá</i>	50
Tabla 5: <i>presupuesto de las estrategias de mercado</i>	60
Tabla 6: <i>proyección de ventas</i>	63
Tabla 7: <i>gastos tecnológicos</i>	66
Tabla 8: <i>necesidades y requerimientos. Fuente: elaboración propia</i>	73
Tabla 9: <i>plan de servicio</i>	75
Tabla 10: <i>plan de compras</i>	75
Tabla 11: <i>costo del servicio</i>	76
Tabla 12: <i>análisis interno</i>	79
Tabla 13: <i>análisis externo</i>	80
Tabla 14: <i>costo mano de obra</i>	82
Tabla 15: <i>requerimientos de mano de obra</i>	83
Tabla 16: <i>requerimientos de mano de obra. proyecciones</i>	84
Tabla 17: <i>Otros gastos administrativos .Fuente: elaboración propia</i>	84
Tabla 18: <i>requerimientos de muebles y enseres</i>	85
Tabla 19: <i>equipos de oficina</i>	85

Tabla 20: <i>escala cualitativa para valoración de posibilidad de ocurrencia e impacto</i>	92
Tabla 21: <i>valoración de la posibilidad de ocurrencia e impacto de cada uno de los riesgos</i>	93
Tabla 22: <i>planificación de la respuesta</i>	94
Tabla 23: <i>supuestos macroeconómicos y operativos</i>	95
Tabla 24: <i>estado de resultados</i>	96
Tabla 25: <i>balance general del proyecto</i>	97
Tabla 27: <i>costo de capital – tasa de descuento</i>	100
Tabla 29: <i>criterios de decisión</i>	101

RESUMEN EJECUTIVO

Todo ejercicio de consultoría también aplicado a la experiencia de aprendizaje, debe jugar un rol importante en las instituciones de educación, quienes están obligadas a buscar nuevas herramientas que les permita renovarse constantemente mediante la innovación de planes de estudio y métodos de enseñanza-aprendizaje. En este sentido, la investigación ligada a los procesos de consultoría juega un rol muy importante a la hora de generar valor añadido en una institución, y es precisamente allí, donde la empresa Mercaedu – Marketing Educativo, plantea su modelo de trabajo que busca un aprendizaje en doble vía y el aumento de valor tanto a la empresa cliente como a la empresa consultora.

La línea de investigación de la empresa ha tenido como su principal alcance a la ciudad de Medellín, donde ha tenido una buena acogida entre varias universidades públicas y privadas, que han generado unas ganancias de más de \$50.000.000 en el último año (cifra considerable si se tiene en cuenta que Mercaedu es una pequeña empresa y que cuenta con pocos años en el mercado), le han dado reconocimiento en el sector y bases para explorar nuevos mercados. Debido a lo anterior, en este trabajo se propone determinar la prefactibilidad para la apertura de la línea de investigación de Mercaedu en la ciudad de Bogotá, donde se podrían generar nuevas conexiones y alianzas con universidades públicas y privadas y con aquellas asociaciones que trabajan con instituciones de educación superior.

PLABRAS CLAVES: consultoría, investigación, mercadeo, educación

ABSTRACT

Every consultancy exercise also applied to the learning experience should play an important role in education institutions, which are forced to look for new tools that allow them to be constantly renewed through innovation curriculum and methods of teaching and learning. In this sense, research linked to the consulting processes plays an important role when generating added value in an institution, and it is precisely there where the company Mercaedu - Educational Marketing, presents his working model searching to learning double track and increased value to both the client company and the consulting company.

The research line of the company has had as its main scope to the city of Medellin, where it has been well received among various public and private universities, which have generated substantial earnings of more than \$ 50 million pesos during the last year (significant number considering that Mercaedu is a small company and has few years on the market), it have given recognition in the industry and foundation to explore new markets. Due to the above, this research aims to determine the pre-feasibility to the opening of a line research of Mercaedu in Bogotá, where they could generate new connections and partnerships with public and private universities and with those associations that works with institutions of higher education.

KEY WORDS: consulting, research, marketing, education

INTRODUCCIÓN

La educación superior debe enfrentarse a los retos que le plantea la globalización, impuestos por una parte, por los vertiginosos cambios de las TICs y por la otra, responder a las urgentes presiones sociales del entorno de donde reciben los recursos necesarios para su accionar. Así como en cualquier servicio, la educación no es ajena a la aplicación de estrategias de mercadeo que permitan no solo contar con un servicio formativo de calidad, sino también con una experiencia de aprendizaje relevante y diferenciadora.

Partiendo de lo anterior, Mercaedu se conforma como una organización especializada en marketing educativo, que ofrece servicios de asesoría, investigación, publicidad y capacitación, para la oferta y promoción de servicios académicos y su relación con públicos educativos.

La línea de investigación por su parte, ha logrado tener mayor visibilidad frente a las instituciones públicas y privadas del sector, quienes hoy por hoy son más conscientes de la importancia de generar valor en el ofrecimiento de sus servicios. Dicha línea ha sido desarrollada en la ciudad de Medellín con la ayuda de expertos profesionales en el sector educativo, quienes han contribuido al posicionamiento de la empresa en el mercado y la obtención de ganancias considerables para la empresa, si se tiene en cuenta que ésta apenas comienza su proceso de crecimiento.

Con la intención de explorar oportunidades en mercados diferentes, se genera un interrogante ¿qué tanta aceptación podría tener en la ciudad de Bogotá?, para lo cual se ha decidido en el presente proyecto determinar la prefactibilidad para la apertura de la línea de investigación de Mercaedu – Marketing Educativo, en dicha ciudad, esto a través del establecimiento de la tendencia del sector educativo a nivel nacional, departamental y local; la definición del plan de

ventas, el costo variable y la inversión necesaria para el proyecto; el análisis de los riesgos legales y finalmente la definición de la viabilidad financiera.

Lo anterior busca definir nuevos horizontes para la empresa con la intención de que ésta obtenga una mayor visibilidad frente al sector educativo a nivel nacional; lo que se traduciría en unos mayores ingresos para la compañía y una contribución a la mejora en la prestación de los servicios en el sector educativo.

1. FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Así como en cualquier servicio, la educación no es ajena a la aplicación de estrategias de mercadeo que permitan no solo contar con un servicio formativo de calidad, sino también con una experiencia de aprendizaje relevante y diferenciadora. En este sentido, las instituciones educativas deben estar aún más conscientes que estas estrategias deben estar orientadas a mejorar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje y por ende la satisfacción de sus estudiantes, que hoy día no solo debe estar basada en docentes y programas actualizados y aulas y plataformas e-learning; sino también en los servicios que tienen una alta dosis experiencial, por lo que desarrollar toda una experiencia formativa es clave para afianzar relaciones entre las instituciones y sus clientes: los estudiantes y los egresados (Mejía Giraldo, sf).

Partiendo de lo anterior, Mercaedu se conforma como una organización especializada en marketing educativo, que ofrece servicios de asesoría, investigación, publicidad y capacitación, para la oferta y promoción de servicios académicos y su relación con públicos educativos. Esta empresa se encuentra ubicada en Medellín y actualmente sus servicios son ofrecidos a instituciones de educación superior y colegios del área metropolitana de la ciudad, contando con factores diferenciales como la rigurosidad en los procesos y un equipo calificado y experto en el sector educativo.

La línea de investigación por su parte, ha logrado tener mayor visibilidad frente a las instituciones públicas y privadas del sector, quienes hoy por hoy son más conscientes de la importancia de desarrollar este tipo de procesos y han comenzado a solicitar estudios de

pertinencia de programas; de recordación y posicionamiento de marca; de satisfacción frente a sus públicos y caracterización de los mismos, entre otras investigaciones.

A pesar de que esta línea ha tenido buena acogida en Medellín, existen varios interrogantes ¿qué tanta aceptación podría tener en la ciudad de Bogotá? ¿Cómo se encuentra el sector de la consultoría en esta ciudad? ¿Qué tantos competidores existen en Bogotá? ¿Cuál sería la inversión necesaria para ingresar a este nuevo mercado?, a nivel financiero ¿qué tan viable podría ser el proyecto en este destino?

Por lo anterior, se propone en este trabajo realizar un estudio de prefactibilidad para la apertura de la línea de investigación de Mercaedu – Marketing Educativo, en la ciudad de Bogotá; esto con el fin de determinar la tendencia del sector a nivel nacional, departamental y local, definir el plan de ventas para la línea de investigación, determinar la inversión necesaria para el proyecto y finalmente realizar una evaluación financiera del mismo.

2. JUSTIFICACIÓN

La educación superior debe enfrentarse a los retos que le plantea la globalización, impuestos por una parte, por los vertiginosos cambios de las TICs y por la otra, responder a las urgentes presiones sociales del entorno de donde reciben los recursos necesarios para su accionar. Por esta razón, están obligadas a buscar nuevas herramientas que les permita renovarse constantemente mediante la innovación de planes de estudio y métodos de enseñanza-aprendizaje.

Por lo anterior, todo ejercicio de consultoría también aplicado a la experiencia de aprendizaje, debe jugar un rol importante en las instituciones de educación ya que es de allí de donde se pueden identificar debilidades e intentar fortalecer continuamente las competencias de cada organización. En este sentido, la empresa Mercaedu plantea su modelo de consultoría donde se busca un aprendizaje en doble vía y aumentar valor tanto a la empresa cliente como a la empresa consultora, conjugando enseñanza, consultoría e investigación; siendo ésta última una de las líneas más importantes a la hora de generar valor añadido en una institución.

Dicha línea ha tenido como su principal alcance a la ciudad de Medellín donde ha tenido una buena acogida entre varias universidades públicas y privadas como I.U Colegio Mayor de Antioquia, ITM, UPB, Fundación Universitaria Autónoma de las Américas, ECOSESA entre otras, quienes han contratado a Mercaedu para la realización de diferentes investigaciones como la realización de estudios de pertinencia de programas; de recordación y posicionamiento de marca; de satisfacción frente a sus públicos y caracterización de los mismos, entre otras; logrando así generar ventas para todo el 2014 de más de \$50.000.000, cifra considerable si se tiene en cuenta que Mercaedu es una pequeña empresa y que cuenta con pocos años en el mercado.

Debido a lo anterior, sería interesante evaluar la prefactibilidad para ingresar al mercado bogotano con esta línea, puesto que allí se podrían generar nuevas conexiones y alianzas con universidades públicas y privadas y con aquellas asociaciones que trabajan con instituciones de educación superior.

Al abrir la línea de investigación en la ciudad de Bogotá, la empresa Mercaedu podría obtener una mayor cuota de mercado y una mayor visibilidad frente al sector educativo a nivel nacional; lo que se traduciría en unos mayores ingresos para la compañía. Adicional a esto, la empresa podría continuar con la aplicación de su modelo de consultoría, donde la gestión del conocimiento es una de las fuentes principales para el crecimiento constante de la organización.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Determinar la prefactibilidad para la apertura de la línea de investigación de Mercaedu – Marketing Educativo, en la ciudad de Bogotá

3.2 Objetivos específicos

- Establecer la tendencia del sector de la consultoría a nivel nacional, departamental y local.
- Definir el plan de ventas para la línea de investigación de la empresa Mercaedu – Marketing Educativo.
- Definir el plan de servicio, de compras y el costo del ofrecimiento de la línea de investigación
- Definir los riesgos legales del proyecto que permitan determinar los gastos del mismo
- Definir la viabilidad financiera del proyecto a partir de la TIR y el VPN

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 Antecedentes de la investigación

La línea de investigación se ha venido trabajando en la empresa Mercaedu, a través de la aplicación del Modelo de Servicio de Consultoría Especializada en Mercadeo Educativo. Dicho modelo funciona teniendo en cuenta que el proceso de aprendizaje no debe limitarse a una enseñanza del asesor hacia la organización, sino de un aprendizaje en doble vía, ya que el efecto del aprendizaje de la consultoría es probablemente el más importante y duradero, y le aumenta valor tanto a la empresa cliente como a la empresa consultora (Mejia Giraldo, 2013).

El proceso de consultoría que realiza Mercaedu inicia con una fase previa de investigación, la cual busca establecer marcos de referencia para la intervención específica y validar los conocimientos con los que cuenta la empresa cliente. El ejercicio de consultoría se desarrolla desde la visión del facilitador de conocimientos y, si bien cumple una función experta, se asume de igual forma desde la función incentivadora del proceso, articulando a la empresa cliente al mismo (Mejia Giraldo, 2013)

Partiendo de lo anterior, la empresa Mercaedu ha logrado obtener diferentes contratos con instituciones / universidades públicas y privadas, como por ejemplo I.U Colegio Mayor de Antioquia, ITM, UPB, Fundación Universitaria Autónoma de las Américas, ECOSESA entre otras.

Los proyectos desarrollados para estas instituciones, han partido de las necesidades básicas de las mismas, donde el consultor interviene como un facilitador de conocimiento y experiencia para

lograr satisfacer dichas necesidades. A continuación se relacionan los trabajos realizados, que dan fe del movimiento de la línea de investigación en Medellín:

- Caracterización socio-gráfica de los públicos de interés de la marca UPB: en este proyecto se busca construir el perfil de los públicos de interés de la UPB, Identificar las fuentes de información utilizadas para elegir a la universidad, Identificar sus necesidades y expectativas con respecto a los servicios ofrecidos por la universidad, entre otros aspectos.
- Determinación del impacto que tienen en el sector productivo los egresados de los programas de formación técnica de la Corporación ECOSESA, durante el periodo 2010-2012, para la sede Medellín y la sede de Apartadó: la investigación se realiza tomando como referente los estudiantes egresados de Apartadó y Medellín y las Instituciones de salud que han tenido convenios de práctica con ECOSESA.
- Diseño de instrumentos para las investigaciones “Diagnóstico y caracterización social y demográfica de la población interna del ITM, Colegio Mayor y Pascual Bravo”: el proyecto consistió en el diseño de los cuestionarios y guías de entrevista para cada uno de los públicos estipulados en las investigaciones.
- Estudio para evaluar la pertinencia de diferentes programas universitarios y diseño de documentos de registros calificados para los mismos – fundación Universitaria Autónoma de las Américas: a través del análisis de diferentes variables, se determina qué tan pertinente es para la Fundación, ingresar al mercado con nuevos programas universitarios. A partir de fuentes secundarias se obtienen datos acerca de los otros programas similares existentes a nivel nacional, departamental y local, así como los precios promedio de los mismos.

4.2 Marco conceptual

Para el desarrollo del presente proyecto, se requiere tener conocimiento de algunos términos esenciales como lo son:

a) Investigación: es un proceso compuesto, a su vez, por otros procesos sumamente interrelacionados. La investigación científica es un proceso libre y creativo. Sin embargo, esto no significa que carezca de sistematicidad y organización. Mucho menos si se trata de la etapa de planificación, la cual se concreta en el proyecto de investigación. Según Fideas G. Arias (1999), la investigación implica:

- El descubrimiento de algún aspecto de la realidad.
- La producción de un nuevo conocimiento, el cual puede estar dirigido a incrementar los postulados teóricos de una determinada ciencia (investigación pura o básica); o puede tener una aplicación inmediata en la solución de problemas prácticos (investigación aplicada).

El autor también define la investigación científica como un proceso dirigido a la solución de problemas del saber, mediante la obtención de nuevos conocimientos y la aplicación de diferentes etapas como lo son la planificación, ejecución o desarrollo y divulgación.

b) Consultoría: "Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones" (Gestiopolis, sf).

Una consultoría se caracteriza por la imparcialidad del consultor, lo cual señala que éste no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. No se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en problemas. Su papel es actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. No solo se trata de dar el consejo adecuado, sino de darlo de manera adecuada y en el momento apropiado. Esta es la cualidad fundamental del consultor. El cliente, por su parte, debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor (Gestiopolis, sf).

c) Mercadeo: Según Philip Kotler, citado por el Vergara Vargas (2012), el mercadeo consiste en un proceso administrativo y social gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios.

Para Jerome McCarthy es la realización de las actividades que pueden ayudar a que una empresa consiga las metas que se ha propuesto, anticipándose a los deseos de los consumidores y a desarrollar productos o servicios aptos para el mercado.

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el marketing es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto “para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones” y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes.

d) Educación: según el Ministerio de Educación, en Colombia la educación se define como un proceso de formación permanente, personal cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.

En la Constitución Política se dan las notas fundamentales de la naturaleza del servicio educativo. Allí se indica, por ejemplo, que se trata de un derecho de la persona, de un servicio público que tiene una función social y que corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia respecto del servicio educativo con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos. También se establece que se debe garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo.

El sistema educativo colombiano lo conforman: la educación inicial, la educación preescolar, la educación básica (primaria cinco grados y secundaria cuatro grados), la educación media (dos grados y culmina con el título de bachiller), y la educación superior.

4.3 Marco teórico

La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor (Gestiopolis, sf)

El modelo de consultoría a aplicar depende de la situación y del cliente. Por esto, antes de iniciar un trabajo, el consultor debe facilitar una correcta apreciación de la situación, de la actitud del cliente y definir con él una relación adecuada. Según Schein (1988), citado por Antonorski Blanco, M (1991), la consultoría puede realizarse según tres modelos, de acuerdo a cómo se da la relación entre el consultor y el cliente y/o cómo se plantea el problema a resolver y su resolución misma. Estos tres modelos son: el de asesor experto, el de “médico-paciente” y el de la llamada consultoría de procesos.

a) El modelo del asesor experto

La esencia de este modelo es que el cliente ha definido cuál es el problema, que tipo de ayuda requiere y a quién debe acudir para obtenerla. En este caso el cliente ha diagnosticado correctamente el problema, ha identificado correctamente la capacidad del consultor para proporcionar una asesoría experimentada, y ha considerado y aceptado las consecuencias potenciales de obtener la información o el servicio.

En caso de que sea demasiado delicado o complicado diagnosticar la situación, se debe recurrir a otros tipos de modelos de consultoría.

b) El modelo médico-paciente

El cliente experimenta ciertas dificultades, pero no sabe en realidad qué es lo que anda mal ni cómo arreglarlo. Entonces llama al consultor y le da la orden de “descubrir lo que está mal y recomendar la manera de arreglarlo”.

Las condiciones para que este modelo tenga éxito son que:

en sí mismo el proceso de diagnóstico se considerará beneficioso, el cliente ha interpretado correctamente los síntomas de la organización y ha localizado el área con problemas, los empleados de la organización revelarán la información pertinente y necesaria para un diagnóstico válido; es decir, ni ocultarán datos ni exagerarán los síntomas, el cliente comprenderá e interpretará correctamente el diagnóstico del consultor y pondrá en práctica la solución ofrecida. El cliente tiene la capacidad para seguir el “plan de trabajo” ofrecido y permanecer bien después de que el consultor se va.

c) El modelo de consultoría de procesos

Según Edgar Schein (Schein, 1988): “La característica principal del modelo de la consultoría de procesos, reside en la manera en que el consultor estructura la relación, no en lo que el cliente hace...”

“El consultor que se guía por el modelo de la consultoría de procesos comienza con ideas muy diferentes sobre la naturaleza del sistema de clientes y las metas del proceso de consultoría. La premisa fundamental de la consultoría de procesos es que el problema es del cliente y sigue siéndolo a lo largo de la consultoría; el consultor puede ayudar a solucionarlo, pero nunca lo hace suyo”.

“Una premisa clave de la consultoría de procesos es que el cliente debe participar en el proceso de diagnóstico de lo que está mal (o aprender a ver el problema por sí mismo) y que debe colaborar activamente en la búsqueda de la solución porque, en última instancia, sólo él sabe qué es posible y qué funcionará dentro de su cultura y situación”.

“Otra premisa básica de la consultoría de procesos es que, en la práctica, el diagnóstico y la intervención no pueden separarse”.

Las condiciones para aplicar una consultoría de procesos son que:

- El cliente experimenta cierto malestar, pero desconoce su origen y no sabe qué hacer al respecto,
- El cliente no sabe qué tipo de ayuda está disponible ni cuál consultor puede proporcionar la clase de ayuda que necesita.
- El problema es de naturaleza tal que el cliente no sólo necesita ayuda para definir lo que está mal, sino que se beneficiará participando en el proceso de realizar el diagnóstico.
- En última instancia el cliente es el único que sabe cuál forma de intervención funcionará en esa situación.

5. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

5.1 Tipo de investigación y enfoque

Se utiliza la investigación concluyente ya que proporcionará evidencia concluyente sobre los interrogantes planteados. Este tipo de investigación ayudará a evaluar y seleccionar alternativas de acción y establecer relaciones entre las variables de interés.

Se recurre, también, a la investigación descriptiva con el propósito de describir situaciones y eventos con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

El proyecto tendrá un enfoque totalizante (cualitativo y cuantitativo), ya que se pretende cualificar y describir el fenómeno social que está ocurriendo a partir de la percepción de los encargados del área de mercadeo de varias instituciones de educación superior; así como también hacer uso de estadísticas que permitan establecer con exactitud, patrones de comportamiento, gustos y preferencias de los mismos a la hora de abordar procesos investigativos.

5.2 Diseño de la investigación

Se utilizará la técnica de encuestas dirigidas a los encargados del área de mercadeo de varias instituciones de educación superior; esto con el fin de conocer su intención de generar procesos investigativos con sus respectivos públicos.

Adicionalmente se hará uso de la revisión bibliográfica en fuentes secundarias para tener hallazgos relacionados con la competencia, oferta, precios y demás aspectos relacionados con las empresas consultoras especializadas en el sector educativo, que se encuentren ubicadas en Bogotá.

Dicha revisión también servirá para conocer los servicios, localización y posibles contactos de directivos de gremios como Conaced Bogotá y otros gremios educativos.

Partiendo de las anteriores técnicas, se utilizarán instrumentos como: cuestionarios y fichas de revisión bibliográfica.

5.2.1 Pasos de la investigación

- **Análisis sectorial**

El estudio del sector está definido por dos partes, el sector macro y el micro. Dentro del macro sectorial se requiere determinar la tendencia del mercado en cuanto al servicio de consultoría y dentro del análisis micro sectorial, se definen, además los proveedores, sustitutos, competidores y compradores

- **Análisis de mercado**

En el estudio de mercado se identifican clientes potenciales y sus necesidades; se analizan los posibles competidores y el rango de precios en los cuales se mueven; finalmente se define el plan de ventas para la línea de investigación de la empresa Mercaedu – Marketing Educativo.

- **Análisis tecnológico y técnico**

Se justifica la macro y micro localización del proyecto, se definen las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo del servicio y finalmente se diseña el plano de la oficina. Para el estudio técnico, se definen las necesidades y requerimientos del servicio, lo que permite determinar los costos del servicio.

- **Análisis organizacional**

En este estudio se define la estrategia organizacional de la compañía, las fuerzas internas y externas que pueden impactar el proyecto (DOFA) y los gastos administrativos del mismo.

- **Análisis legal**

Se determinan las condiciones legales en las cuales se puede abordar la línea de investigación en la ciudad de Bogotá.

- **Evaluación financiera del proyecto**

En este estudio se determina qué tan viable financieramente hablando, puede ser la apertura de la línea de investigación en Bogotá.

5.4. Entrega de difusión y divulgación del proyecto

Se realizará una exposición final del proyecto a los colaboradores de la empresa Mercaedu y en caso de que el proyecto sea viable, se comenzará a diseñar el plan de acción para abrir la línea de investigación en Bogotá.

6. ANÁLISIS SECTORIAL

6.1 Situación actual del mercado

Según el artículo “Consultoría: motor oculto de evolución productiva del país” publicado por la revista Portafolio en el 2013, en Colombia, como en la mayoría de los países de la región, la consultoría es asociada usualmente a tercerizaciones y asesorías operativas; desde esta perspectiva, históricamente, el aporte de este sector productivo al desarrollo nacional ha sido subestimado.

El artículo afirma que la consultoría empresarial y gubernamental de calidad desempeña un papel crucial en la evolución competitiva del país. Las investigaciones desarrolladas por universidades como Georgia Tech y Notre Dame sugieren sólidos indicios acerca de los efectos positivos directos e indirectos (spillovers), sobre la industria y el Estado, generados por un sector sólido que integran la empresa, el gobierno y la academia, a través del desarrollo de consultorías sustentadas en ciencia aplicada y que funge como una división tercerizada de investigación, mejoramiento y desarrollo adjunto al sector productivo. Para nadie es un secreto que la evolución del aparato público en países como Colombia está explicada, en buena medida, por el desarrollo de consultoría de calidad.

Adicionalmente, se trata de un sector que tiene la capacidad de absorber una porción considerable de capital humano altamente especializado de este país. De acuerdo con cifras reportadas por el Observatorio Laboral, en el último decenio se han entregado más títulos de maestría y doctorado que en los 50 años previos y buena parte de estos posgraduados trabaja actualmente en firmas de consultoría y centros de investigación.

En el plano internacional, la consultoría es considerada un negocio de grandes cifras; nos referimos a un negocio en el que las 4 firmas más grandes del mercado (The Big 4: Deloitte, Ernst & Young, KPMG y PwC) reportan ingresos anuales cercanos al billón de dólares y en el que compiten firmas que muestran procesos de crecimiento interesantes, como el de TATA Consultancy, que en el 2012 reportó un aumento en las utilidades de 14,8 por ciento y logró superar la barrera de facturación de los 10.000 millones de dólares (Portafolio, 2013).

6.1.1 Panorama nacional

En la oferta de consultoría colombiana predominan las micro y pequeñas empresas; se trata de un escenario liderado por firmas, centros de investigación e independientes cuyo número se estima entre 10.000 y 15.000. Teniendo en cuenta estas apreciaciones, es crucial que el país caracterice a la consultoría como un sector de clase mundial e inicie un proceso de transformación productiva que lo fortalezca, multiplique su crecimiento y eleve la calidad de sus servicios (Portafolio, 2013)

Según el DANE, durante el primer trimestre de 2014 todas las actividades económicas presentaron crecimiento positivo. Los servicios a las empresas con 7,0% fue una de las actividades más dinámicas.

Lo anterior da cuenta de un buen panorama para el desarrollo de actividades de consultoría, puesto que éstas se incluyen dentro de los servicios a empresas que como se mencionó anteriormente, fue una de las actividades más dinámicas.

Al analizar el resultado del PIB en el primer trimestre de 2014, comparado con el mismo periodo de 2013 por grandes ramas de actividad, se observó una variación de 6,0% en establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas. Dicha variación se puede observar en la tabla 1:

Tabla 1: *comportamiento del PIB por ramas de actividad económica 2014-1/2013-1*

Variación porcentual anual - Series desestacionalizadas	
Ramas de actividad	Variación porcentual
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	6,1
Explotación de minas y canteras	5,6
Industrias manufactureras	3,3
Suministro de electricidad, gas y agua	3,1
Construcción	17,2
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	5,6
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	4,5
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	6,0
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	6,3
Subtotal valor agregado	6,3
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	7,7
PRODUCTO INTERNO BRUTO	6,4

Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Frente al primer trimestre de 2013 se observó una variación positiva en 1,1% frente al mismo periodo del 2014, presentada en la tabla 2. Este resultado es importante puesto que los servicios a las empresas se encuentran en segundo lugar después de la variación de servicios de intermediación financiera y conexos.

Tabla 2: comportamiento del valor agregado primer trimestre 2014.

Rama de Actividad	Precios constantes - Serie Desestacionalizada	
	Variación anual (%)	Variación trimestral (%)
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	5,9	1,1
Servicios de intermediación financiera y conexos	9,1	2,6
Servicios inmobiliarios y de alquiler de vivienda	3,3	0,7
Servicios a las empresas	6,7	0,9

Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Según la revista Dinero (2014), la práctica de la consultoría experimenta un verdadero auge en el país. Este mercado sigue creciendo de la mano del buen momento económico, del interés de empresas del exterior por entrar al mercado colombiano, así como de empresas locales por ampliar sus fronteras. Y, en todos los casos, las grandes firmas de consultoría son indispensables. Se afirma también en la sección de consultoría de esta revista, que aunque el mercado de consultoría en Colombia está hoy muy desarrollado, no llega obviamente a tener el tamaño de otros como el europeo o el estadounidense.

A pesar de lo anterior, el país es uno de los líderes en América Latina, y que registra mayor potencial. “Nosotros hemos crecido en los últimos 5 años más de 20%, y este desarrollo será mayor para 2014 con la incorporación de Booz&Company, la consultora de estrategia más antigua del mundo”, asegura Gustavo F. Dreispiegel, socio líder de Consultoría para Colombia de PricewaterhouseCoopers, citado por la revista Dinero 2014.

Duarte Ramos, managing director de Hays Colombia, citado en el anterior artículo, también señala que aunque la consultoría en Colombia cuenta con un gran potencial a mediano plazo, también se debe reconocer que es un mercado cerrado y difícil puesto que las empresas tienen, en su mayoría, una visión muy conservadora de lo que es la inversión en estos servicios y en

segundo lugar, porque las empresas de consultoría están apareciendo en gran número pero los clientes son todavía un pequeño porcentaje; y por último porque las empresas utilizan estos servicios o por moda o presión de la competencia, o lo hacen en situaciones extremas y no planificadas”, reflexiona

El sector consultor es consciente de afrontar un mercado pequeño, pero con amplio potencial, y muestra de ellos es que desde hace varios años, en el país han tocado tierra empresas internacionales, lo que ha hecho que muchas de las empresas colombianas comiencen a cambiar de mentalidad para poder competir de la mano de organizaciones expertas, en el mundo empresarial que no es ajeno al sector educativo.

Las consultoras locales tienen grandes fortalezas. La primera es su conocimiento del complejo mercado interno, y la segunda, que aunque en número puede ser limitado, la calidad de su talento humano es alta.

Las oportunidades pasan también por el acompañamiento a las empresas colombianas en sus procesos de internacionalización, “y en la alta especialización que requieren firmas con una base de recurso profesional de primera línea, con experiencia y soporte internacional y metodologías y prácticas probadas, en un contexto en el cual grandes empresas colombianas vienen accediendo a los mercados internacionales y requieren acreditar, demostrar y operar con modelos reconocidos”, comenta Ricardo Vásquez Bernal, socio líder de Consultoría de Baker Tilly, 2014.

La favorable dinámica que tiene el país en materia de crecimiento y los ojos con que lo ven desde el exterior, en comparación con otros países emergentes, hace atractivo un mercado cuya oferta viene en ascenso.

Lo anterior da cuenta de un buen panorama para las consultorías, sobre todo aquellas desarrolladas en el tema de mercadeo que es el foco principal de la empresa Mercaedu y uno de los importantes focos en todas las empresas.

Si bien no es una de las principales áreas que más le aporta al PIB, si es importante reconocer que los servicios de consultoría continúan creciendo y que debido a las estrategias educativas del Gobierno, como el apoyo para el estudio de posgrados y la generación de becas; este tipo de servicios se convierte en un factor importante que contribuye al crecimiento de la economía y de igual manera al crecimiento de las diferentes empresas en las que se emplea dicho servicio.

También es importante que el país caracterice a la consultoría como un sector de clase mundial e inicie un proceso de transformación productiva que lo fortalezca, multiplique su crecimiento y eleve la calidad de sus servicios. El primer elemento en el que debe trabajarse es en la organización de las firmas consultoras mediante la conformación de una agremiación que respalde de manera decidida esta iniciativa. Los beneficios económicos y sociales de esta medida serán notables, sin duda acelerarán el proceso de evolución productiva del país, y mejorarán la eficiencia y eficacia del gobierno en todas sus dimensiones (Portafolio, 2012).

6.2 Comportamiento y tendencias del sector

Para obtener la tendencia de crecimiento del sector se utilizó el código CIUU K7414 correspondiente a las actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión, puesto que Supersociedades no arroja datos con el código 8560 perteneciente a la consultoría educativa.

En Colombia el sector de las actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión ha venido mostrando una tendencia de crecimiento del 96.96% anual, entre los años 2007 y 2013, con ingresos operacionales para el último año de 2.415.783 millones de pesos, como se evidencia en la figura 1:

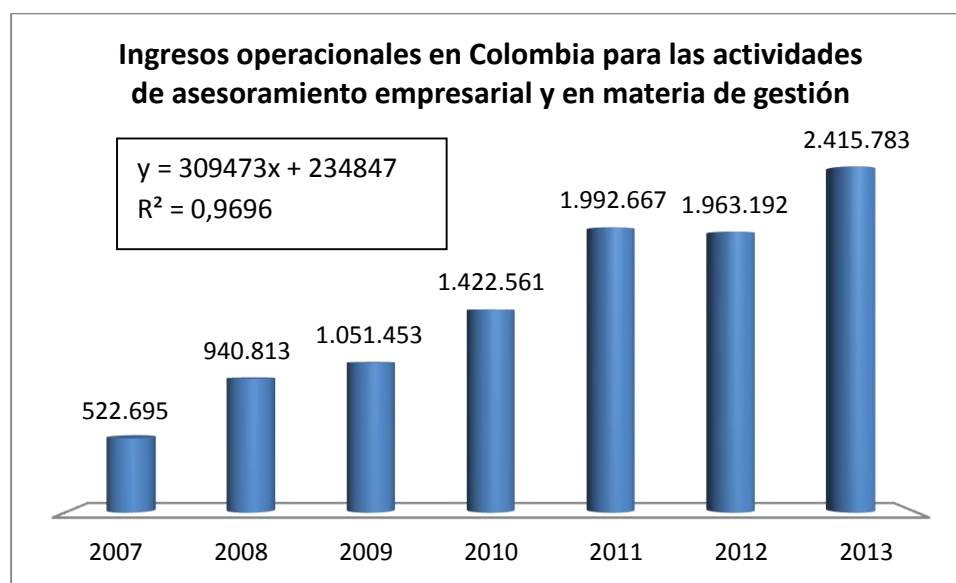


Figura 1: ingresos operacionales en Colombia para las actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión, según CIUU k7414. **Fuente:** estados financieros del sector, Supersociedades

Para el caso específico de Bogotá, dicho sector también ha venido mostrando una tendencia de crecimiento del 95.62% anual, entre los años 2004 y 2013, con ingresos operacionales para el último año de 1.488.377 millones de pesos. La figura 2 relaciona la información:

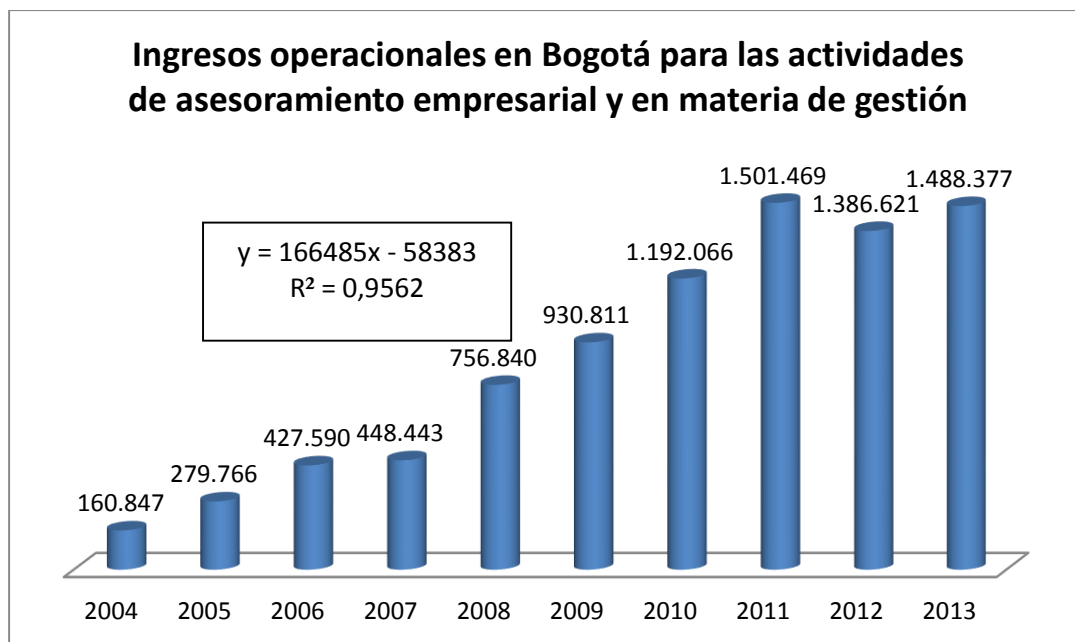


Figura 2: Ingresos operacionales en Bogotá para las actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión, según CIU k7414. **Fuente:** estados financieros del sector, Supersociedades

En la tabla 3 se presentan las predicciones para los años 2014 al 2019 en cuanto al crecimiento del sector en el país.

Tabla 3: predicciones crecimiento del sector en el país para los años 2014 al 2019

AÑO	PROYECCIÓN INGRESO OPERACIONAL DEL SECTOR	% CRECIMIENTO DEL SECTOR
2013	2.415.783,0	
2014	2.708.790,0	12%
2015	3.016.890,0	11%
2016	3.324.670,0	10%
2017	3.632.160,0	9%
2018	3.939.330,0	8%
2019	4.246.210,0	8%
2020	4.552.780,0	7%

Fuente: cálculos en el programa StatAdvisor

6.3 Fuerzas competitivas de Porter

A continuación se analizan las cinco fuerzas competitivas de Porter para el caso de la apertura de la línea de investigación de Mercaedu en Bogotá:

6.3.1. Poder de compradores

El poder de los compradores es alto puesto que son ellos quienes deciden qué empresa elegir a la hora de desarrollar sus investigaciones y el precio que desean pagar. Dado que Mercaedu no sería la única empresa que cuenta con sus servicios de investigación para universidades y colegios, se deberán tener en cuenta los siguientes puntos:

- La calidad en el servicio, la rigurosidad, el contenido de las investigaciones, la experiencia ofrecida, serían factores fundamentales para lograr obtener la compra por parte de las instituciones.
- La publicidad que se le haga a la línea de investigación, sería un factor importante dado que es a través de ésta, por la cual las instituciones se enterarían de la existencia de la marca. En este sentido es importante conocer los canales de información a los cuales acceden en mayor medida las instituciones de educación interesadas en desarrollar procesos investigativos.
- Al ofrecer un excelente servicio, las instituciones podrían ser poco sensibles al precio dado que estarían comprando calidad.

6.3.2. Poder de los proveedores

Los proveedores de la línea de investigación son los investigadores que se requieran contratar para el desarrollo de cada uno de los proyectos.

El poder de negociación de estos proveedores es alto, puesto que al momento de negociar el precio por la elaboración de una investigación podrían no estar de acuerdo con el valor presupuestado por la organización.

Para mitigar la situación anterior, la empresa deberá contar con personal de confianza y fijo para la realización de labores investigativas, que podrán ser vistos no solo como proveedores sino como aliados, quienes deberán estar concientizados de los beneficios que les genera tanto a nivel económico como a nivel profesional el desarrollo de los proyectos para las instituciones educativas.

Es importante que la empresa desarrolle estrategias que impulsen el sentido de pertenencia a la organización, puesto que los empleados podrán estar conscientes de generar proyectos efectivos para las intuiciones educativas y a un costo razonable, logrando obtener tanto ventajas para Mercaedu, como para su personal investigador.

6.3.3. Rivalidad competitiva

Hasta el momento, la línea de investigación gozaría de cierta libertad en el mercado, dado que no existe un número alto de competidores en Bogotá enfocados en el sector educativo. Sin embargo, no se debe desconocer que con la apertura de este servicio en la ciudad, se podrían generar a corto o mediano plazo competidores que también le apuesten a la educación, por tanto es importante que la empresa se enfoque en realizar mejoras constantes en cuanto a calidad y servicio.

6.3.4. Ingreso de nuevos competidores

Esta fuerza se daría cuando lleguen nuevas empresas ofreciendo consultoría en investigación para los colegios o universidades de Bogotá. Cuando una empresa llegue nueva al mercado, podría ser una amenaza para Mercaedu, sin embargo, la empresa nueva deberá tener muy buenas estrategias para incursionar en el mercado, dado que todavía no estaría posicionada y deberá darse a conocer, para entrar a competir con las ya existentes.

6.3.5 Amenaza de sustitutos

Existe una alta amenaza de sustitutos para la línea de investigación de la empresa Mercaedu, puesto que al momento de generar un contrato, los colegios universidades o gremios podrían buscar a cualquier empresa consultora que no necesariamente se enfoque en el sector educativo. En este sentido, se tendría que recalcar la importancia del enfoque, especialización y experiencia en el área educativa con la que cuenta Mercaedu, atributos que podrán ser utilizados en estrategias de mercadeo para competir frente a dichos sustitutos.

Adicional a lo anterior, también se convierte en sustitos los grupos o institutos de investigación que sean sumamente especializados en el sector educativo o que tengan como foco el área de mercadeo. En este sentido se deberán tomar como referentes:

- El Instituto de Investigación en Educación de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de Colombia tiene como objetivo impulsar la investigación e innovación en los niveles de educación preescolar, básica, media y universitaria y ligar dichos procesos a programas de formación docente en todo el país. El Instituto tiene una amplia trayectoria en temas como evaluación, calidad de la educación, innovación

educativa y política pública. En este sentido ha hecho servicios de asesoría y consultoría a entidades como el Ministerio de Educación Nacional, Secretarías de Educación e instituciones privadas dedicadas al tema educativo.

- Universidad de San Buenaventura de Bogotá: Grupo de Investigación en tendencias actuales de educación y pedagogía
- Uniminuto Bogotá: Grupo de Investigación en innovaciones educativas y cambio social
- Universidad de la Sabana Bogotá: Grupo de Investigación Educación y Educadores
- Universidad de los Andes: Grupo de Investigación educación, desarrollo y convivencia

7. ANÁLISIS DE MERCADO

7.1 Descripción del mercado

7.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo de la línea de investigación son todas aquellas Instituciones afiliadas a los principales gremios universitarios y redes universitarias de Bogotá, como:

ASCUN: Asociación colombiana de Universidades

RUMBO: Red Universitaria Metropolitana de Bogotá

ASENOF: Asociación Nacional de Entidades de Educación para el trabajo y el Desarrollo humano

Teniendo en cuenta la experiencia de Mercaedu en cuanto al diseño de investigaciones tanto para instituciones privadas como públicas, los principales clientes de la línea de investigación en Bogotá podrán ser los directores de mercadeo, los encargados de planeación, los encargados de prácticas y los encargados del área de recursos humanos de las instituciones de educación superior anteriormente mencionadas.

Los clientes interesados en contactar a Mercaedu, serán aquellos que desean obtener asesoría profesional en el campo educativo, aliviar su carga de trabajo por falta de tiempo o personal, aprender sobre un tema en el que no se tiene dominio, solucionar un problema al interior de la institución entre otros aspectos; también serán personas que buscan la calidad en el servicio prestado, el cumplimiento de lo ofrecido en el contrato, puntualidad, respeto y profesionalismo.

7.1.2 Mercado potencial

El mercado potencial está conformado por las demás instituciones de educación superior ubicadas en Bogotá y que se encuentran activas. Según el SNIES, existen 115 instituciones que se presentan en el anexo 1 (dentro de las cuales se incluyen las pertenecientes a ASENOF, RUMBO y ASCUN).

Como lo muestra la figura 3, el carácter académico de la mayoría de instituciones es de institución universitaria/escuela tecnológica con un 43% de representatividad; el 26% son universidades; el 17% instituciones tecnológicas y en último lugar pero no por ello menos importante, se encuentran las que son instituciones técnicas con un 14% de representatividad.

También se evidencia en la figura 4 que la mayoría de las instituciones son de tipo privado con un 83% de representatividad.

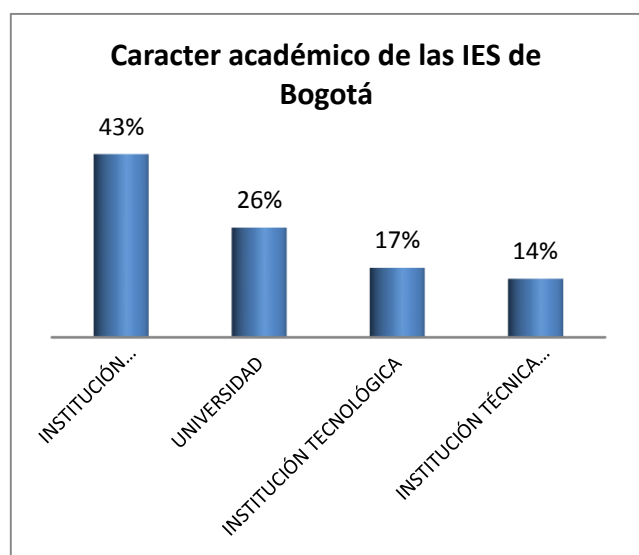


Figura 3: carácter académico de las IES de Bogotá.
Fuente: elaboración propia con base en información del SNIES

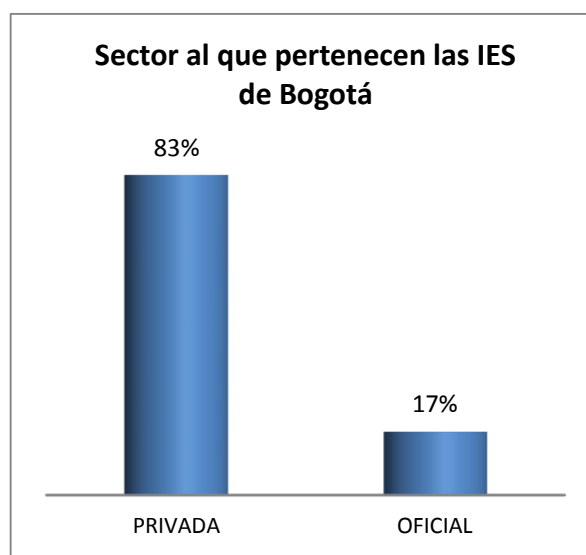


Figura 4: sector al que pertenecen las IES de Bogotá
Fuente: elaboración propia con base en información del SNIES

7.1.3 Tipo de bien y elasticidad de la demanda

La línea de investigación se convierte en un bien sustituto: si el precio de las investigaciones sube, los colegios y/o universidades podrían adquirirlas a través de otra compañía. Al ser un bien sustituto, se convierte en un bien elástico, ya que la cantidad demandada puede responder significativamente a una variación del precio.

Teniendo en cuenta la anterior información, se debe tener cuidado al momento de ofrecer las investigaciones, ya que el precio sería uno de los factores diferenciales por los cuales se vería afectada la compra por parte de colegios o universidades. La manera de competir en este caso sería a través de la calidad del servicio, donde los usuarios podrían preferir pagar el precio adecuado por un buen producto, y uno un precio menor por un producto que no cumpliría con sus expectativas.

Lo anterior implica la necesidad de explotar las características diferenciales de la línea de investigación en la estrategia de mercadeo, tanto para mantener el mercado como para su expansión.

7.1.4 Tipo de mercado

El tipo de mercado del producto respecto a la oferta, es oligopólico por el número reducido de competidores. Al encontrarse dos empresas competidoras directamente ubicadas en Bogotá, se podría hablar de un oligopolio perfecto puesto que ambas empresas ofrecen productos homogéneos a los de Mercaedu; sin embargo, es importante resaltar que una de ellas (Grupo consultor) también se enfoca en el sector empresarial a la hora de brindar sus servicios.

Con relación a los posibles competidores que aparezcan en el camino, la línea no se deberá basar en el precio, sino en el valor agregado que se le otorgue, como pueden ser: la calidad del servicio, el acompañamiento a las universidades y la rigurosidad en la consecución de los datos.

La publicidad también deberá tener especial importancia, dado que todos los competidores podrán poseer cierto grado de poder monopolístico, y en este sentido un proceso efectivo de publicidad y promoción de la línea, podrá representar un incremento de las ganancias

Al entrar como una empresa nueva a la ciudad, el mercado sería oligopsónico, desde el punto de vista de la demanda, ya que los compradores al comienzo no serían muchos y cualquiera de ellos podría ejercer influencia sobre el precio; situación que podría cambiar aplicar unas buenas estrategias de mercado para lograr aumentar las ventas de la línea de investigación.

Por estar ubicado el producto dentro de un mercado oligopolio de oferta y oligopsonio de demanda, se encuentra dentro de los mercados de competencia imperfecta, razón por la que la demanda del producto es de pendiente negativa. Esto implica que cualquier cambio en el precio tiene un grado de respuesta inverso en la cantidad demandada, obedeciendo a la ley de la demanda.

7.2 Caracterización de los clientes

Con la intención de conocer ciertas características de los clientes potenciales en cuanto a su forma de acceder a las investigaciones, frecuencia de compra, indicadores de calidad y demás aspectos que pueden servir para dar indicios acerca de la prefactibilidad para la apertura de la línea de investigación de la empresa Mercaedu – Marketing Educativo en Bogotá, se tomó como base la siguiente metodología:

Población: instituciones de educación superior activas y localizadas en Bogotá

Muestreo: se desarrolla un muestreo para población finita, aplicando fórmula estadística y utilizando una confiabilidad del 95% y un error del 5%, lo cual arroja una muestra de 45 instituciones a abordar, para que el estudio sea estadísticamente válido.

Técnica: encuesta aplicada a las diferentes universidades que se lograron contactar.

Instrumento: cuestionario. Se presenta en el anexo 2.

7.2.1 Resultados de la investigación sobre caracterización de clientes

Los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario, dan cuenta que las instituciones abordadas en su mayoría fueron de tipo privado. Estas instituciones pueden ser clientes potenciales para el ofrecimiento de la línea de investigación Mercaedu, puesto que un buen número de éstas contrata empresas externas y de tipo privado para desarrollar sus investigaciones.

Las temáticas en las que generalmente desarrollan investigaciones las diferentes instituciones, van acordes a las desarrolladas por Mercaedu y en las cuales ya cuenta con experiencia en el mercado. Como se muestra en la figura 5, la caracterización del público de interés (egresados, estudiantes de pregrado y posgrado, agencias de práctica...) ocupa el primer puesto al ser la investigación que más desarrollan las instituciones abordadas.

Con un 23% de representatividad, impacto que tenían sus egresados en el sector productivo ocupó el segundo lugar entre las investigaciones desarrolladas por las instituciones. En tercer

puesto se encontró que las universidades también se interesaban en diseñar los documentos de registro calificado con un 17% de representatividad.

En los últimos lugares pero no por eso menos importante, se encontró que las instituciones desarrollan investigaciones enfocadas en conocer la viabilidad para lanzar un nuevo programa en el mercado; también se interesan por conocer la percepción frente a un programa en funcionamiento y 7% instituciones dieron otras respuestas como el desarrollo de investigaciones de Benchmarking y el desarrollo de investigaciones para el diseño o elaboración de planes de mercadeo (figura 6).



Figura 5: tipo de investigaciones que desarrollan las instituciones de educación superior en Bogotá **Fuente:** elaboración propia

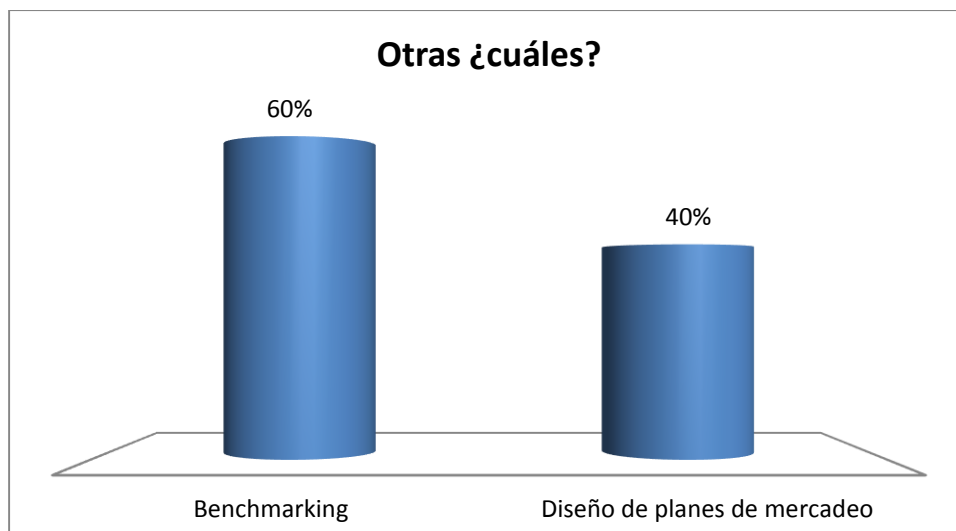


Figura 6: otras investigaciones desarrolladas por las instituciones de educación superior en Bogotá

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la frecuencia con la que desarrollan las investigaciones, se encontró que la mayoría de instituciones (58%) desarrollan sus investigaciones a un (1) año; y el 42% de ellas las desarrollan cada 6 meses. Ninguna de las instituciones respondió cada tres meses.

En cuanto a la inversión que hacen las instituciones con respecto a las investigaciones, se puede decir que la mayoría se muestran conscientes del valor que pagan, puesto que invierten un valor medio – alto en los proyectos que contratan. Según las respuestas brindadas, el 33% de ellas invierte aproximadamente entre 11 y 16 millones de pesos; en segundo lugar 29% de ellas responde invertir entre 17 y 22 millones de pesos; lo que muestra un buen panorama a la hora de ofrecerles servicios de consultoría enfocados al desarrollo de investigaciones en el área académica o curricular. En tercer lugar se encuentran las instituciones que invierten entre 5 y 10 millones de pesos con un 22% y con menor representatividad, aquellas que invierten entre 23 y 28 millones (11%) y aquellas que respondieron invertir más de 30 millones en investigaciones con un 4% de representatividad.

Según los resultados de la investigación, también se pudo conocer que el 67% de las instituciones, contratan a una empresa externa para el desarrollo de las investigaciones; por el contrario el 33% de los encuestados, desarrollan dicho proceso a través de uno de los departamentos de la misma institución. Las instituciones que contratan a un externo, usualmente se centran en aquellas de tipo privado.

También se destaca que el voz a voz y la página web de las empresas ocupan las primeras posiciones a la hora de indagar acerca de los medios más utilizados por las instituciones de educación superior para contactarlas; aspectos que son muy importantes para Mercaedu puesto que indica que se debe lograr un mayor posicionamiento en los buscadores webs y lograr poco a poco una buena reputación en el mercado Bogotano, todo ello con ayuda de un buen plan de medios. La siguiente figura relaciona la información:

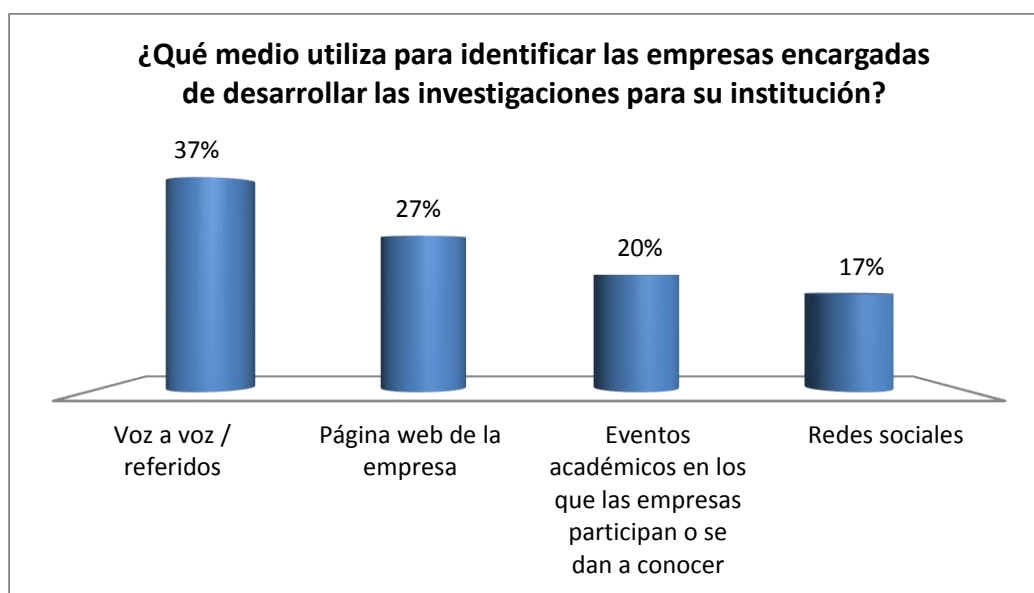


Figura 7: medio utilizado por las instituciones de educación superior de Bogotá, para identificar las empresas encargadas de desarrollar sus investigaciones. **Fuente:** elaboración propia

El método más utilizado para contratar a la empresa externa, es el contacto directo con las mismas con un 60% de representatividad. En un 40%, las instituciones abordadas responden que

utilizan las convocatorias abiertas publicadas en los medios publicitarios de la misma institución. Este resultado favorece a Mercaedu, puesto que está en capacidad de acceder a los dos métodos utilizados por las instituciones.

Finalmente, se identificó que los indicadores que más tienen en cuenta las instituciones para poder contratar con una empresa externa, son el reconocimiento en el mercado y el número de investigaciones y tipos de empresas para las cuales han sido desarrolladas, aspectos por los cuales Mercaedu se ha destacado al operar en la ciudad de Medellín; sin embargo, al entrar al mercado bogotano, se tendrán que realizar diferentes estrategias de mercado para lograr dar a conocer la empresa, también se deberán tener en cuenta los bajos precios pero contando con calidad y rigurosidad al momento de presentar propuestas investigativas a las diferentes instituciones. La siguiente figura muestra la relación:

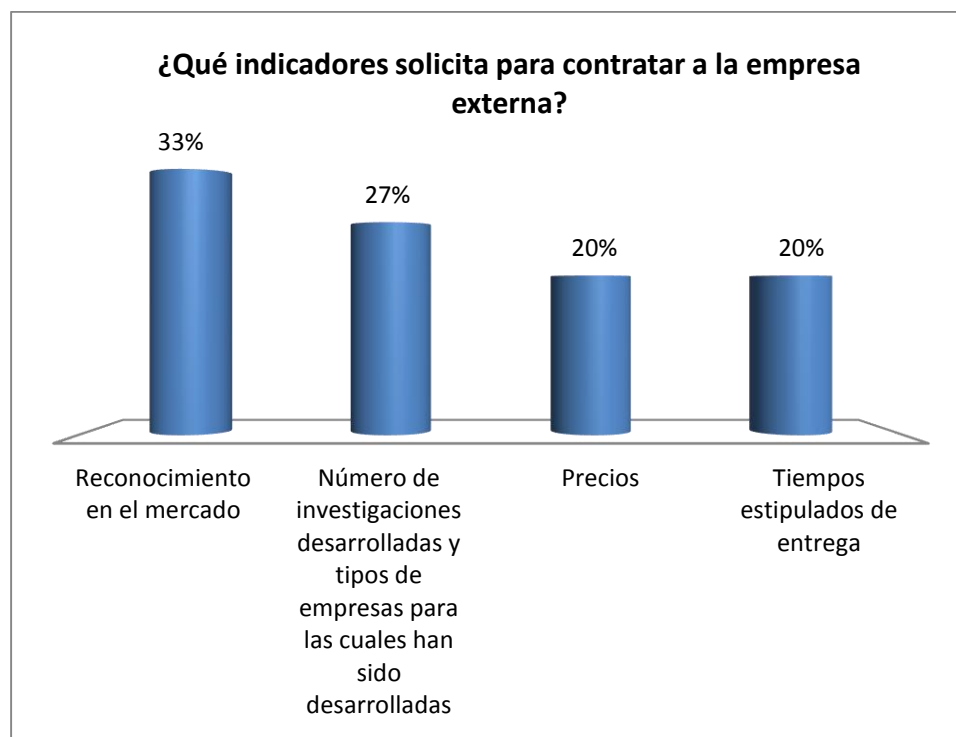


Figura 8: indicadores solicitados por las instituciones de educación superior de Bogotá, para contratar las empresas encargadas de desarrollar sus investigaciones. **Fuente:** elaboración propia

7.3 Caracterización de competidores

7.3.1 Competencia directa

En Bogotá, la línea competiría dentro un mercado de competencia imperfecta, ya que según el rastreo realizado, solo dos empresas ofrecen este tipo de servicio especializado en el desarrollo de investigaciones netamente para el sector educativo, por lo que se estaría considerado como un oligopolio de oferta, por el número reducido de competidores.

Es importante considerar, que en Bogotá existen muchas compañías que desempeñan sus funciones como consultoras para cualquier tipo de empresas, incluyendo las del sector educativo; también es importante resaltar que a nivel nacional e internacional existen varias que ofrecen estos mismos servicios para cualquier lugar del país; sin embargo, en la ciudad puntual donde se desea ingresar con el servicio de Mercaedu, solo se presentan dos empresas que tienen; una de ellas que se especializa en mercadeo para el sector educativo, que se convertiría en el principal competidor y la segunda, que tiene su consultoría en dos frentes: empresas y sector educativo (competidor secundario).

Este análisis será entonces importante para Mercaedu, puesto que le permitirá compararse con otras empresas similares, a fin de buscar los diferenciales con los que tendría que tener la línea de investigación en Bogotá.

A continuación se presenta la tabla 5 con la información de las dos empresas que se destacan por ofrecer servicios de consultoría e investigación para el sector educativo de Bogotá:

Tabla 4: información comparativa de las empresas que se destacan por ofrecer servicios de consultoría e investigación para el sector educativo de Bogotá.

EDUMARKETING	GRUPO CONSULTOR EDUCATIVO
¿QUIÉNES SON?	
Es la empresa pionera en Marketing Educativo y la primera organización nacida en Colombia especializada en el posicionamiento en el mercado de Instituciones Educativas.	Es una empresa dedicada a la realización de actividades de consultoría, asesoría y capacitación al sector empresarial y educativo.
Actividades en Colombia, Venezuela, Panamá, Perú, Ecuador y España	Sus actividades están dirigidas al mercado Bogotano donde ofrecen programas de formación a la medida, diseñados a partir de las necesidades concretas de la organización, con base en su entorno y sobre todo teniendo como factor fundamental el talento humano.
Trabajan de la mano de Universidades, Colegios, Jardines Infantiles, Instituciones Técnico-profesionales locales, entre otras, tanto del sector privado como público.	Trabajan tanto para empresas como para el sector educativo

Fuente: elaboración propia

Tabla 4: información comparativa de las empresas que se destacan por ofrecer servicios de consultoría e investigación para el sector educativo de Bogotá (*continuación*)

¿QUÉ HACEN EN INVESTIGACIÓN?	
<input type="checkbox"/> Estudios de mercado	<input type="checkbox"/> Diseño y elaboración de proyectos pedagógicos para la creación de instituciones educativas.
<input type="checkbox"/> Estudios de factibilidad	<input type="checkbox"/> Diseño, elaboración, asesoría y evaluación de proyectos educativos institucionales.
<input type="checkbox"/> Benchmarking estratégico	<input type="checkbox"/> Consultoría y asesoría en procesos de acreditación de programas académicos.
<input type="checkbox"/> Cliente oculto	<input type="checkbox"/> Consultoría y asesoría en la elaboración de registros calificados.

Adicional a los anteriores servicios la empresa cuenta con los siguientes, también similares a los que ofrece Mercaedu en Medellín:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Asesoría Estratégica en Marketing Educativo
 <input type="checkbox"/> Conferencias
 <input type="checkbox"/> Capacitaciones
 <input type="checkbox"/> Cursos cortos
 <input type="checkbox"/> Plan de mercadeo
 <input type="checkbox"/> Plan de desarrollo institucional
 <input type="checkbox"/> Tercerización de servicios: community manager, oficina de comunicaciones
 <input type="checkbox"/> Aplicativos y Tecnología | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Elaboración, asesoría, evaluación y capacitación en procesos pedagógicos, diseño curricular y sistemas de evaluación.
 <input type="checkbox"/> Desarrollo, implementación y seguimiento de sistemas de gestión académica.
 <input type="checkbox"/> Consultoría integral de proyectos de educación virtual: análisis de necesidades, definición de requerimientos, planeación, diseño, desarrollo, coordinación e implementación de aspectos pedagógicos y tecnológicos.
 <input type="checkbox"/> Capacitación y/o cualificación a Docentes para modalidad presencial y virtual.
 <input type="checkbox"/> Diseño, elaboración e implementación de planes de servicio al cliente interno.
 <input type="checkbox"/> Asesoría, diseño e implementación de bibliotecas y sistema de archivo y correspondencia.
 <input type="checkbox"/> Diseño de programas de capacitación y formación a la medida, para el talento humano de la institución: Conferencias, cursos, seminarios y diplomados.
 <input type="checkbox"/> Diseño y producción de contenidos para modalidad: presencial, B-learning, E-learning y M-learning. |
|--|--|

Fuente: elaboración propia

Tabla 4: información comparativa de las empresas que se destacan por ofrecer servicios de consultoría e investigación para el sector educativo de Bogotá (*continuación*)

PRECIOS	
Los precios de los servicios ofrecidos por ambas instituciones se encuentran directamente relacionados con el servicio contratado. Se encuentran rangos desde 5.000.000 hasta 20.000.000	
SITIO WEB	
www.mercadeoeducativoestrategico.com	www.grupoconsultoreducativo.com

Fuente: elaboración propia

7.3.2 Competencia indirecta

Como se mencionó anteriormente, existen otras empresas dedicadas a la consultoría en investigación para colegios y universidades que a pesar de que no están ubicadas en Bogotá, si tienen la capacidad de desarrollar su trabajo en cualquier lugar, y por tanto se convierten en competencia indirecta.

Dentro de estas empresas se encontraron las siguientes:

a) Agencia de marketing educativo

Es una división de la Agencia Principal “*Consultoría Integral en Internet S.C*” empresa que opera en la Ciudad de Guadalajara, México desde 2004, cuyos integrantes están plenamente facultados y profesionalmente preparados para atender desde micro centros de estudio hasta Universidades con planteles en todo el país.

Sus principales servicios van desde la Consultoría, Implementación de Campañas de Marketing Digital, Estrategias Internas para evitar la deserción hasta la capacitación y entrenamiento del personal de promoción e informes.

En investigación desarrollan entre otros los siguientes proyectos:

- Análisis de Deserción Escolar
- Análisis de Reputación y Posicionamiento en Internet
- Evaluación del Proceso de Informes e Inscripciones

b) *Marketing educacional*

Es una empresa ubicada en Chile que brinda consejos y asesoría para tomar decisiones ante cualquier proyecto o situación de importancia que implique incertidumbre y cuya decisión pueda afectar de manera importante el trabajo en el área del Marketing Educativo.

Trabajan para universidades, institutos y colegios, al comienzo solamente en Chile y desde el año 2002 han proyectado su accionar hacia Latinoamérica (Perú, Bolivia, Ecuador y Argentina).

Sus principales servicios son:

- Consultorías
- Estrategias
- Campañas
- Asesorías
- Capacitación
- Investigaciones de mercado

- Producción publicitaria
- Video-Conferencias

En cuanto a investigaciones, se enfocan en diagnosticar la situación de la organización educativa en aspectos de alta relevancia tales como: comunicaciones internas y externas, relaciones humanas, equipos de trabajo, capacidades de liderazgo, relaciones organizacionales, el mercado educativo, percepciones de la opinión pública, imagen en el segmento.

El resultado de estos diagnósticos se plasma posteriormente en programas estratégicos operativos y tácticos de Marketing Educativo.

7.4 Caracterización del producto – mezcla de mercado

7.4.1 Producto

La línea de investigación de la empresa Mercaedu – Marketing Educativo, se constituye como una de las líneas base de trabajo de la organización, donde apoyada por los servicios de asesoría, publicidad y capacitación, conforman el portafolio de servicios enfocados a desarrollar el marketing educativo de una institución de educación superior bien sea pública o privada.

La línea de investigación satisface la necesidad de conocimiento de las universidades sobre diferentes problemáticas a saber:

- Caracterización de estudiantes, egresados y otros públicos de interés.
- Recordación y posicionamiento de marca.
- Posicionamiento frente a competidores y análisis de promesa de valor
- Niveles de satisfacción del público objetivo de las institución de educación

- Mediciones de calidad del servicio al cliente.
- Factibilidad para productos como resultado de procesos de investigación.
- Pertinencia de programas, servicios y demás oferta educativa.

El valor añadido que ofrece la línea a sus clientes, es el acompañamiento constante durante el proceso investigativo, flexibilidad en la realización de un proyecto a la medida de las necesidades del cliente, aplicación de diferentes enfoques metodológicos, rigurosidad en la obtención de los datos, y realización de ajustes o mejoras a partir de la entrega final del documento.

La línea está a cargo de docentes-investigadores y expertos en diferentes áreas, con vocación y profesionalismo, que cuentan no solo con la experiencia en investigación, sino también en el conocimiento de las problemáticas académicas y curriculares a las cuales les brindan respuestas mediante procesos de indagación sistemáticos, interdisciplinarios y plurimetodológicos; todo ello con el fin de producir, construir y aumentar conocimientos sobre un determinado tema o situación específica de la institución para la cual se trabaja.

El público objetivo de esta línea son los directivos / coordinadores de investigación de las instituciones de educación pública o privada. Inicialmente se toman como base, aquellos coordinadores pertenecientes a las instituciones afiliadas al gremio ASCUN y la Red Rumbos.

7.4.2 Precio

La principal estrategia de fijación de precios para la línea de investigación de Mercaedu está basada en el costo donde se realizan los siguientes pasos:

a) Determinación de costes: se tienen los costos variables que se van a requerir para el desarrollo del proyecto contratado. Independiente del número de investigaciones que se estén

realizando en el mes; la empresa debe pagar el alquiler de la oficina y debe pagar salarios. Los costos variables dependerán del tipo y del alcance de investigación, lo que pueden influir para contratar personal encuestador, papelería necesaria, personal entrevistador, rubros para desplazamiento, alimentación, personal para buscar, analizar y redactar documentos finales, entre otros aspectos.

b) Margen de ganancia y porcentaje de imprevistos: al coste del producto (línea de investigación) anteriormente determinado se le añade un margen de ganancia del 30%. Adicional a este porcentaje se añade un 5% por imprevistos.

7.4.3 Plaza

La línea de investigación de la empresa Mercaedu, contará con un canal directo con fuerza de ventas propio. Inicialmente la empresa no tendrá oficina directa en Bogotá puesto que se contratará el personal para la gestión comercial y los consultores trabajaran de forma independiente en las investigaciones contratadas.

Según los resultados de la encuesta aplicada a las instituciones de educación superior, también se evidenció que el segundo medio más utilizado para contactar a una empresa dedicada a la consultoría, es su página web; por tanto este medio se convierte en uno de los principales canales de comunicación, puesto que a pesar de que en la página web no se realizan transacciones comerciales, en ella se puede mostrar toda la publicidad alusiva a los eventos académicos que desarrolla la empresa bien sea de forma presencial o virtual; el cliente puede obtener información acerca del tipo de investigaciones realizadas por la empresa, los eventos académicos próximos a desarrollarse, información acerca del equipo de trabajo, convenios y adicional a esto, los usuarios

pueden solicitar una visita comercial a su institución, una asesoría o una consultoría, lo cual convierte a este medio en otro canal para distribuir los servicios de la empresa.

Las redes sociales también se convierten en un espacio importante para captar la atención de usuarios que navegan bien sea desde su computador o desde su móvil. Mercaedu tiene actualmente presencia en Facebook y twitter.

La línea también se ofrecerá a través de llamadas telefónicas, envío de correos electrónicos o visitas a domicilio a las instituciones de educación que así lo permitan.

Actividades:

- Visitas comerciales a las universidades, con el fin de presentarles la línea de investigación de Mercaedu.
- Mantenimiento y actualización Página web
- Actualización redes sociales

7.4.4 Promoción

Estrategia 1:

Para desarrollar el proceso de promoción es muy importante tener en cuenta los resultados de la encuesta de caracterización del cliente, puesto que es allí donde se evidencia que la mayoría de instituciones de educación superior, utilizan el voz a voz o referidos para contactar a una empresa dedicada a la consultoría; por ende la principal estrategia de promoción de la empresa será la credibilidad y las alianzas con los gremios como ASCUN y RUMBO que es la Red Universitaria Metropolitana de Bogotá.

Con lo anterior se pretende abarcar de una mejor manera el mercado y poder tener una mejor relación con las instituciones pertenecientes a dicho gremio y red. Para el caso de Medellín, la experiencia ha sido exitosa puesto es a través de instituciones como Conaced y Adecopria (representan colegios) y G8 y Grupo Alpes (representan instituciones de educación superior), se han logrado obtener varios contratos, debido al posicionamiento que éstos tienen y a la credibilidad que generan en las instituciones de educación. De igual manera, a través de estos gremios o redes, se han logrado obtener apoyo para el desarrollo de eventos académicos, por lo cual este tipo de canal se convierte en una estrategia para la introducción y generación de confianza en el mercado, teniendo en cuenta que la función comercial sigue siendo desarrollada por la empresa Mercaedu.

Actividades Estrategia 1:

Las principales actividades que se llevarán a cabo dentro de esta estrategia serán:

- Organizar eventos académicos donde se presenten ponencias en el tema educativo y donde se visualicen las marcas de los gremios o redes.
- Desarrollar diplomados o talleres gratuitos para los gremios o redes.
- Darle pequeños regalos u obsequios a los directores de los gremios y/o redes, en fechas especiales como cumpleaños o navidad.
- Realizar visitas personalizadas a los gremios y/o redes con el fin de mantenerlos actualizados sobre investigaciones en el sector educativo.

Estrategia 2:

Mercaedu utiliza una estrategia B2B, puesto le que apuntan a una mejor imagen apostando por una comunicación de varios canales a tiempo real. Con esta estrategia (B2B), se tiene en cuenta que la compra requerirá un mayor análisis por parte del cliente, donde la asistencia del personal Mercaedu cobre real importancia. También es importante destacar que la presencia en eventos del sector y sobre todo el contacto personalizado con los clientes es relevante para lograr la compra.

Actividades Estrategia 2:

Las principales actividades que se llevarán a cabo dentro de esta estrategia serán:

- imprimir y repartir volantes, portafolios de servicios y tarjetas de presentación marcadas con el logo de la entidad y el código QR que permite escanear toda la información de la misma. Dichos elementos son las herramientas con las que debe contar el gestor comercial a la hora de presentarse en una cita con un coordinador o director de investigaciones de cualquier institución educativa.
- Free press: entrevistas en radio, pautas en periódico y televisión.
- Participar en ferias, exposiciones o eventos académicos desarrollados por otras empresas del sector educativo.
- Darle pequeños regalos u obsequios a los principales contactos de las universidades/clientes, en fechas especiales como cumpleaños o navidad.

7.5 Presupuesto de las estrategias de mercado

Para el siguiente presupuesto se tuvo en cuenta que la empresa trabaja 11 meses al mes (enero-noviembre). De acuerdo con las estrategias comerciales a realizar para la apertura de la línea de investigación en Bogotá, se deberá contar con un presupuesto de mercadeo de \$ 8.202.672 para el primer año en funcionamiento.

Tabla 5: *presupuesto de las estrategias de mercado*

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	CANTIDAD POR AÑO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	Visitas comerciales a las universidades, con el fin de presentarles la línea de investigación de Mercaedu.	100	-	Lo hace el coordinador de investigación que se costea en la tabla de mano de obra
PLAZA	Mantenimiento y actualización Página web	2	\$ 644.336	\$ 1.288.672
	Hosting página web	1	\$ 200.000	\$ 200.000
	Actualización redes sociales	165 trinos y 165 entradas nuevas en facebook	-	Lo hace el comunicador que se costea en la tabla de mano de obra

Fuente: *elaboración propia*

Tabla 5: presupuesto de las estrategias de mercado (continuación)

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	CANTIDAD POR AÑO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
PROMOCIÓN ESTRATEGIA 1	Organizar eventos académicos donde se presenten ponencias en el tema educativo y donde se visualicen las marcas de los gremios o redes	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
	Desarrollar diplomados o talleres gratuitos para los gremios o redes.	2	\$ 500.000	\$ 1.000.000
	Dar pequeños regalos u obsequios a los directores de los gremios y/o redes, en fechas especiales como cumpleaños o navidad.	4	\$ 25.000	\$ 100.000
	Realizar visitas personalizadas a los gremios y/o redes con el fin de mantenerlos actualizados sobre investigaciones en el sector educativo.	4	-	Lo hace el coordinador de investigación que se costea en la tabla de mano de obra

Fuente: elaboración propia

Tabla 5: presupuesto de las estrategias de mercado (*continuación*)

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	CANTIDAD POR AÑO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	Imprimir portafolios de servicios	500	\$ 800	\$ 400.000
	Imprimir volantes	1000	\$ 28	\$28.000
	Imprimir tarjetas de presentación marcadas con el logo de la entidad y el código QR	300	\$ 120	\$ 36.000
	Free Press: entrevistas en radio, pautas en periódico y televisión	1 comunicador que haga free press durante 1 año	-	Lo hace el comunicador que se costea en la tabla de mano de obra
PROMOCIÓN ESTRATEGIA 2	Participar en ferias, exposiciones o eventos académicos desarrollados por otras empresas del sector educativo.	2	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000
	Darle pequeños regalos u obsequios a los principales contactos de las universidades/clientes, en fechas especiales como cumpleaños o navidad.	10	\$ 15.000	\$ 150.000
			TOTAL PRESUPUESTO	\$ 8.202.672

Fuente: elaboración propia

7.6 Proyección de ventas

Las proyecciones de venta están basadas en el supuesto de 15 investigaciones desarrolladas en el primer año con un aumento del 11%. El anterior supuesto se genera teniendo en cuenta que en Bogotá, existen 115 instituciones de educación superior activas, mientras que en Medellín solo hay 65 contando los institutos técnicos. Si para Medellín se desarrollaron 6 proyectos de investigación en el 2014, para Bogotá se tendría que aumentar la cifra para el año siguiente, teniendo en cuenta que esta ciudad posee un mayor número de instituciones activas.

Se estima que el precio de venta es igual al costo del servicio más un 50% de margen de contribución y un 5% de imprevistos, lo que genera un valor de \$ 11.702.438 para iniciar el 2015.

El precio de venta se ajustará de acuerdo al IPC, el cual fue diagnosticado de acuerdo a los valores estimados de Bancolombia.

Tabla 6: *proyección de ventas*

	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Inflación	3,1%	3,0%	2,9%	3,1%	3,0%
N° investigaciones a vender	15	16	17	18	19
Precio	\$16.978.129	\$17.487.473	\$17.994.610	\$18.552.443	\$19.109.016
Ventas	\$254.671.942	\$279.799.573	\$305.908.371	\$333.943.973	\$363.071.309

Fuente: *elaboración propia*

8. ANÁLISIS TECNOLÓGICO

8.1 Macro localización

Gracias a su ubicación y conexiones aéreas, Bogotá se convierte en un muy buen lugar para obtener un mayor y más fácil acceso a diferentes mercados, dentro de los que se encuentra el mercado educativo, el cual tiene un mayor tamaño comparado con el de Medellín.

En Bogotá también se pueden encontrar profesionales de alto nivel que pueden contribuir a la excelente prestación de un servicio y al desarrollo eficiente de las investigaciones de Mercaedu. Las 115 instituciones de educación superior que tiene la ciudad matriculan más de 657.000 estudiantes y gradúan más de 100 mil profesionales y técnicos al año. Adicionalmente, Colombia tiene uno de los mercados laborales más eficientes de América Latina (alcaldía Mayor de Bogotá, sf).

Bogotá también ha sido catalogada como uno de los principales centros de negocios en América Latina –junto con Miami, Sao Paulo, Ciudad de México, Santiago y Ciudad de Panamá-. De acuerdo con el último ranking anual de la revista AméricaEconomía (2014), Bogotá ocupa el sexto lugar entre las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina.

Adicional a lo anterior, en Bogotá se concentra un gran número de empresas extranjeras con las que Mercaedu, podría generar alianzas estratégicas para el ofrecimiento de sus servicios en la ciudad con miras a expandirse a otros destinos.

Las anteriores razones, justifican la decisión de lanzar línea de investigación de Mercaedu en dicha ciudad, confiando en que será un destino apto para la venta de los servicios de la empresa.

8.2 Micro localización

La oficina de Mercaedu estará ubicada en Chapinero puesto que es una de las localidades universitarias, más reconocidas en Bogotá. Además de brindar un abanico surtido de oportunidades académicas en las distintas áreas del conocimiento, esta zona ofrece un completo portafolio de programas técnicos, tecnológicos y profesionales, y una variedad de entidades educativas que con sus enseñanzas contribuyen al desarrollo empresarial del país.

Algunas de las universidades con sede en la localidad son:

- La Fundación Universitaria Monserrate
- la Fundación Universitaria Los Libertadores
- la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
- la Universidad Piloto de Colombia,
- la Universidad de La Salle
- la Universidad Pedagógica Nacional
- La EAN
- La Fundación Universitaria Konrad Lorenz
- La Universidad Manuela Beltrán
- La Universidad Sergio Arboleda
- La Fundación Universitaria San Martín
- La Pontificia Universidad Javeriana;
- La Universidad Católica de Colombia
- La Universidad Santo Tomás

Debido a la gran cantidad de estudiantes que se movilizan semestralmente en la zona, la Policía Metropolitana de Bogotá realiza patrullajes constantes en la zona, por tanto en cuanto a seguridad, también es un lugar apto para ubicar la oficina de Mercaedu. Además, Chapinero cuenta con múltiples rutas de acceso que brindan mayor comodidad, accesibilidad y desplazamiento a las personas, independiente de su lugar de residencia.

8.3 Herramientas tecnológicas

Para el presente año, Mercaedu lanzará al mercado su software de investigaciones, el cual es una herramienta tecnológica y amigable con cualquier persona interesada en desarrollar investigaciones. Esta herramienta le permite al cliente, calcular muestras estadísticas confiables, diseñar de una manera flexible los cuestionarios y realizar envíos masivos de los mismos, tabular los resultados, realizar gráficos de barra y circulares, y cruzar variables para su posterior análisis.

La herramienta permite obtener resultados en tiempo real y a un menor costo y tiempo; y puede ser utilizada tanto por los investigadores de Mercaedu como por los mismos clientes de la empresa, a quienes se les ofrece la herramienta como un producto investigativo que les facilita la obtención de datos, sin necesidad de pagar por un investigador en tiempo completo.

Esta herramienta fue creada por los dueños de la empresa y actualmente su marca se encuentra registrada. Los gastos en los que se incurre anualmente, son los de soporte del software que se evidencian en la tabla 7:

Tabla 7: *gastos tecnológicos*

	Soportes al año	Valor unitario	Valor anual
		\$	\$
Soporte de software	2	240.000	480.000

Fuente: *elaboración propia*

Adicional a lo anterior, para el análisis de información cualitativa también se utiliza el programa Atlats.TI que es especializado en esta función y que permite estudiar una gran cantidad de información. Este programa no requiere ningún costo de actualización, mantenimiento o soporte.

8.4 Plano oficina

La oficina no tendrá divisiones en su interior; el local solo contará con su propio baño, un closet y el espacio para los muebles y enseres.

Los requerimientos de muebles y enseres con los que se adecuará el local, se plasman en la figura:

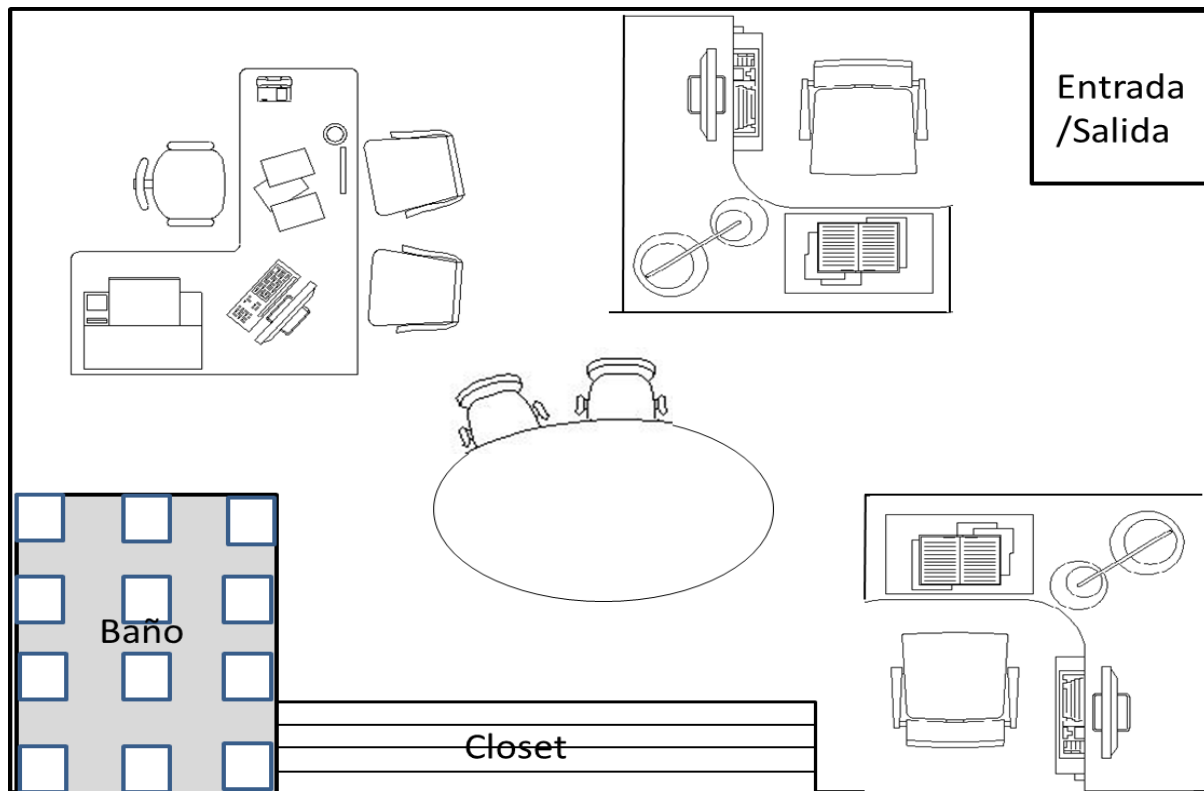


Figura 9: plano de la oficina **Fuente:** elaboración propia

9. ANÁLISIS TÉCNICO

9.1 Estado de desarrollo

La línea de investigación de la empresa Mercaedu se ha desarrollado principalmente en la ciudad de Medellín donde ha tenido una buena acogida entre varias universidades públicas y privadas como I.U Colegio Mayor de Antioquia, ITM, UPB, Fundación Universitaria Autónoma de las Américas, ECOSESA entre otras, quienes han contratado a Mercaedu para la realización de diferentes investigaciones como la realización de estudios de pertinencia de programas; de recordación y posicionamiento de marca; de satisfacción frente a sus públicos y caracterización de los mismos, entre otras.

Se pretende lanzar el servicio de investigación en la ciudad de Bogotá puesto que se desea alcanzar una mayor cuota de mercado, para lo cual hasta el momento se ha trabajado en el estudio de mercado, el plan de negocios, análisis de la competencia que faciliten el desarrollo de dicho proyecto.

9.2 Descripción de fases

a continuación se presenta la descripción de las fases del desarrollo de una investigación.

- a) ***Visitar a clientes interesados en desarrollar la investigación:*** generalmente se llevan a cabo entre 1 o 2 visitas para dialogar con el cliente acerca de sus necesidades o requerimientos con respecto a la problemática evidenciada en la institución y determinar un diagnóstico de la situación.

- b) ***Diseñar la propuesta comercial:*** se elabora y presenta la propuesta de consultoría en investigación, a partir del diagnóstico. En este paso se elaboran los siguientes aspectos:
- **Objetivos:** son metas que se traza el investigador en relación con los aspectos que desea indagar y conocer. Estos expresan un resultado o "producto de la labor investigativa. Se plantea un objetivo general y varios específicos que ayuden a la consecución del general. No se puede hablar de un número determinado de objetivos específicos, ya que esto dependerá del alcance y los propósitos del estudio y del criterio del investigador.
 - **Definición de variables:** son características de la realidad que puedan ser determinadas por observación y, lo más importante, que puedan mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra, de una persona a otra, o de un país a otro (edad, ingresos, número de habitantes, etc.).
 - **Planteamiento del problema:** Es el punto de partida de cualquier investigación, y puede afectar a individuos, a una sociedad o a un sector específico. Consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen y relaciones
 - **Justificación:** se argumenta la necesidad de evaluar el problema seleccionado y que los resultados que se obtengan de ellos sean beneficiosos para la sociedad.
 - **Definición de la metodología:** población, tipo de muestro a utilizar, cantidad de muestras, técnicas, instrumentos.
 - **Presupuesto:** se especifican todos los gastos del proyecto, se presenta la utilidad de la empresa Mercaedu y el valor total se especifica con IVA o sin éste. Se deberá tener en

cuenta que para diseñar el presupuesto, se debe tomar como base la metodología diseñada, con el fin de tener en cuenta la cantidad de insumos a utilizar.

- c) **Trabajo de campo:** se debe tener en cuenta la metodología estipulada anteriormente, puesto que ésta es la que direcciona las pautas para desarrollar el trabajo de campo. En esta fase se pueden desarrollar las siguientes actividades:
- Aplicación de encuestas presenciales, virtuales o telefónicas
 - Aplicación de entrevistas
 - Desarrollo de observación participante o no participante
 - Creación de grupos focales
 - Proyección de imágenes.
 - Búsqueda de fuentes secundarias: rastreo bibliográfico y/o cibergráfico
 - Cliente incógnita
- d) **Análisis de resultados:** luego de haber aplicado la técnica correspondiente según la metodología estipulada, se tabulan los datos de encuestas, se transcriben entrevistas, se transcriben los datos obtenidos en grupos focales, se diseñan tablas dinámicas y se diseñan figuras. Partiendo de dicho trabajo, se realizan los respectivos análisis a cada uno de las figuras o tablas resultantes.
- e) **Diseño del documento final:** después de tener analizados los datos, se procede a diagramar el documento final con los colores correspondientes a la institución para la cual se trabaja, con el logo de la institución, con imágenes de la misma entre otros aspectos.

- f) ***Diseño de la presentación final:*** se incluyen los objetivos, el planteamiento del problema, la metodología y los resultados más relevantes con figuras y tablas. La presentación posteriormente, será socializada a los encargados de la institución para la cual se labora.
- g) ***Socialización de resultados:*** se estipula la fecha, hora y lugar de encuentro para de socialización de resultados. Se realiza la presentación y se despejan dudas con respecto al estudio.

9.3 Tabla de necesidades y requerimientos

La tabla de necesidades se elaboró bajo los siguientes supuestos:

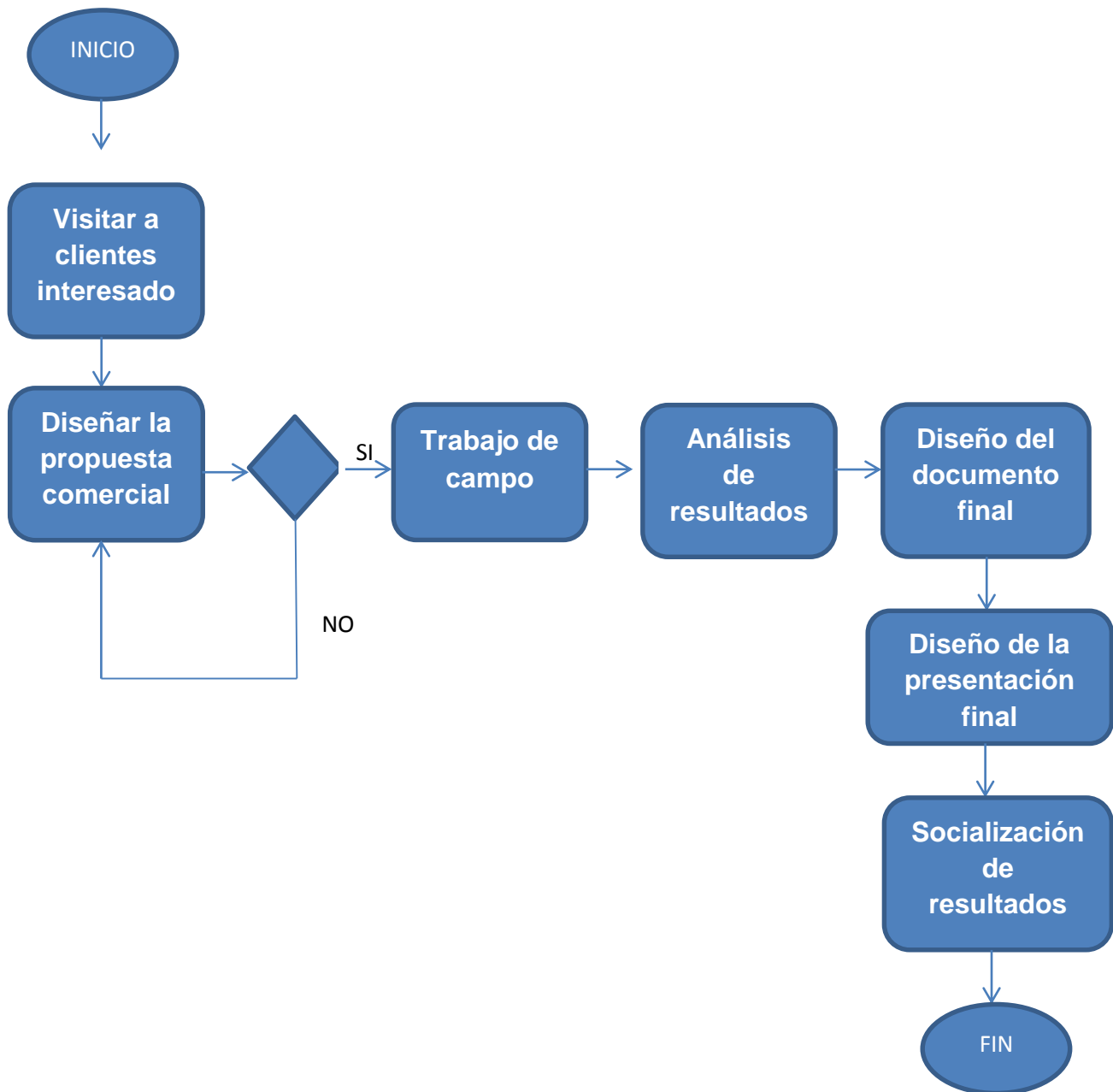
1. Los gestores comerciales trabajan por servicio. En la tabla se presenta el valor del servicio por 5 visitas comerciales mensuales.
2. El factor de conversión esperado es del 20%. Una venta por cada 5 visitas comerciales.
3. El investigador trabaja por servicio. En la tabla se presenta el valor de los servicios prestados para el desarrollo de 1 investigación.
4. Coordinador del proyecto tiene una comisión por venta del 5%.
5. Se propone una investigación de 3 meses con las siguientes características:
Técnica: encuesta y entrevista. Instrumentos: cuestionarios y guías de entrevista.
Muestra: 386 cuestionarios y 24 entrevistas

FASE	DESCRIPCIÓN	INSUMO	CANTIDAD	PRECIO	COSTO INSUMO	MANO DE OBRA	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO	COSTO MO	COSTO VARIABLE
DIAGNÓSTICO	Visitar al cliente interesado en desarrollar la investigación					Gestor comercial	5	visitas	\$186.700	\$933.500	\$933.500
	Diseñar la propuesta comercial					Investigador	2	horas	\$33.333	\$66.666	\$66.666
	Impresión de propuesta comercial	Hojas propuesta comercial	7	\$500	\$3.500	Investigador	0.25	horas	\$15.000	\$3.750	\$7.250
	Carpeta para la presentación de la propuesta comercial	Carpeta	1	\$2.500	\$ 2.500	Investigador	0.25	horas	\$15.000	\$3.750	\$6.250
INTERVENCIÓN	Aplicación de 386 cuestionarios	Cuestionario	386	\$1.500	\$ 579.000	Encuestadores	0.10	horas			\$579.000
	Aplicación de 24 entrevistas	Entrevista	24	\$32.000	\$768.000	Entrevistadores	0.50	horas			\$768.800
	Visitas de seguimiento					Investigador	2	horas	\$33.333	\$66.666	\$66.666
	Fotocopiar cuestionarios	Fotocopia	386	\$100	\$38.600	Investigador	0.50	horas	\$5.000	\$2.500	\$41.100
	Tablas de apoyo para los cuestionarios	Tablas	2	\$5.000	\$10.000	Encuestadores	0.10	horas			\$10.000
ANÁLISIS DE RESULTADOS	Tabular cuestionarios	Tabulador	386	\$1.000	\$ 386.000	Tabulador	0.05	horas			\$386.000
	Transcribir entrevistas	Transcribir	24	\$30.000	\$720.000	Transcriptor	1	horas			\$720.000
	Analizar la información recolectada	Información tabulada y transcrita				Investigador	48	horas	\$ 17.000	\$816.000	\$ 816.000
FINALIZACIÓN DEL PROYECTO	Diseñar el formato del documento final	Informe del investigador				Publicista	1	horas			*Se costea en la tabla de gastos M.O
	Diseñar la presentación final	Informe final				Investigador	1	horas	200.000	\$ 200.000	\$ 200.000

	Socializar resultados	Informe final				Investigador	2	horas	\$150.000	\$300.000	\$300.000
OTROS	Coordinar las actividades y los tiempos de ejecución de las mismas					Coordinador del proyecto	720	horas			*Se costea en la tabla de gastos M.O
FINALIZACIÓN DEL PROYECTO	Cd para la grabación del documento final	CD	1	\$1.500	\$1.500	Investigador	0.10	horas	\$ 10.000	\$ 1.000	\$2.500
TOTAL					\$ 2.509.100					\$ 2.393.832	\$ 4.902.932

Tabla 8: necesidades y requerimientos. **Fuente:** elaboración propia

9.4 Diagrama de flujo



9.5 Plan de servicio

El plan de producción no se aplica a el proyecto puesto que la prestación de un servicio es inmediato y no se almacena, por lo tanto, el plan de servicio para la línea de investigación se mostrará en la siguiente tabla que especifica de mes a mes la cantidad de investigaciones que se pretenden desarrollar.

Tabla 9: *plan de servicio*

ÍTEM	AÑO				
	2015	2016	2017	2018	2019
N° investigaciones	15	16	17	18	19

Fuente: elaboración propia

9.6 Plan de compras

Teniendo en cuenta el número de investigaciones presentadas en el plan de servicios, se realiza el siguiente plan de compras:

Tabla 10: *plan de compras*

ÍTEM	UNIDAD	CANTIDAD	2015	2016	2017	2018	2019
Coordinador del proyecto	horas	720	10800	11520	12240	12960	13680
Encuestadores	horas	0,2	3	3	3	4	4
Entrevistadores	horas	0,5	8	8	9	9	10
Gestor comercial	visitas	5	75	80	85	90	95
Investigador	horas	56	840	896	952	1008	1064
Publicista	horas	1	15	16	17	18	19
Tabulador	horas	0,05	0,75	0,8	0,85	0,9	0,95
Transcriptor	horas	1	15	16	17	18	19
Visitas	unidad	5	75	80	85	90	95
Cuestionarios a aplicar	unidad	386	5790	6176	6562	6948	7334

Fotocopias							
cuestionarios	unidad	386	5790	6176	6562	6948	7334
Tabulaciones	unidad	386	5790	6176	6562	6948	7334
Entrevistas a realizar	unidad	24	360	384	408	432	456
Entrevistas a transcribir							
	unidad	24	360	384	408	432	456
Impresión hojas							
propuesta comercial	unidad	7	105	112	119	126	133
Tablas de apoyo	unidad	2	30	32	34	36	38
Carpeta	unidad	1	15	16	17	18	19
CD	unidad	1	15	16	17	18	19

Fuente: *elaboración propia*

9.7 Costos de servicio

Se realiza una estimación de los precios, como una variación porcentual según el índice de precios del IPC; proyectando a 5 años. Lo anterior se presenta en la tabla 10:

Tabla 11: *costo del servicio*

ÍTEM	2015	2016	2017	2018	2019
Visitas del gestor comercial	\$ 933.500	\$ 961.505	\$ 989.389	\$ 1.020.060	\$ 1.050.661
Investigador	\$ 1.506.432	\$ 1.551.625	\$ 1.596.622	\$ 1.646.117	\$ 1.695.501
Total Mo	\$ 2.439.932	\$ 2.513.130	\$ 2.586.011	\$ 2.666.177	\$ 2.746.162
Aplicación entrevistas	\$ 768.000	\$ 791.040	\$ 813.980	\$ 839.214	\$ 864.390
Transcribir entrevistas	\$ 720.000	\$ 741.600	\$ 763.106	\$ 786.763	\$ 810.366
Aplicación cuestionarios	\$ 579.000	\$ 596.370	\$ 613.665	\$ 632.688	\$ 651.669
Tabular cuestionarios	\$ 386.000	\$ 397.580	\$ 409.110	\$ 421.792	\$ 434.446
Fotocopiar cuestionarios	\$ 38.600	\$ 39.758	\$ 40.911	\$ 42.179	\$ 43.445
Carpeta	\$ 2.500	\$ 2.575	\$ 2.650	\$ 2.732	\$ 2.814
Tablas de apoyo	\$ 10.000	\$ 10.300	\$ 10.599	\$ 10.927	\$ 11.255
Hojas propuesta comercial	\$ 3.500	\$ 3.605	\$ 3.710	\$ 3.825	\$ 3.939
CD	\$ 1.500	\$ 1.545	\$ 1.590	\$ 1.639	\$ 1.688
Total	\$ 4.949.032	\$ 5.097.503	\$ 5.245.331	\$ 5.407.936	\$ 5.570.174
Otros CIF					
Imprevistos	\$ 848.906	\$ 874.374	\$ 899.731	\$ 927.622	\$ 955.451

Fuente: *elaboración propia*

10. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

10.1 Estrategia organizacional

La estrategia organizacional de Mercaedu, se fundamenta en la orientación al cliente, rigurosidad en los procesos y creación de valor en cada uno de los proyectos presentados.

Su misión y visión son:

Misión: Mercaedu es una organización especializada en marketing educativo, que ofrece servicios de asesoría, investigación, publicidad y capacitación para la oferta y promoción de servicios académicos y su relación con públicos educativos.

Visión: en el año 2016 Mercaedu será reconocida como la principal organización especializada en marketing educativo a nivel local y con un alcance a nivel nacional, fundamentada en la rigurosidad en los procesos de asesoría, investigación, publicidad y capacitación con un equipo calificado y experto en el sector educativo.

10.1.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa está compuesta por tres niveles:

Nivel estratégico: conformado por los directivos de la empresa quienes se encargan de la planeación estratégica de los proyectos, procesos y procedimientos que se llevan a cabo al interior de la organización, así como también la dirección y control de los mismos. Al ser una empresa tan pequeña, los directivos también se encargan de seleccionar y contratar el personal.

Nivel táctico: conformado por asesores externos quienes se encargan de guiar algunos procesos de la organización, con el fin de que estos tomen el mejor rumbo.

Nivel auxiliar o de apoyo: apoya a los otros niveles en la prestación de servicios, en forma oportuna y eficiente.

Nivel operativo: son los responsables directos de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, siendo el pilar de prestación de los servicios.

Para el caso específico de la línea de investigación, se hace uso de los siguientes cargos:

Coordinación de investigación e investigadores y asesores contratados para cada proyecto que se obtenga.

Las personas que desempeñen los cargos de gerente, publicista, comunicador, contador y auxiliar, trabajarán desde la sede de Medellín apoyando la línea de investigación en Bogotá.

La figura 10 representa el organigrama, solo con los cargos necesarios en Bogotá:

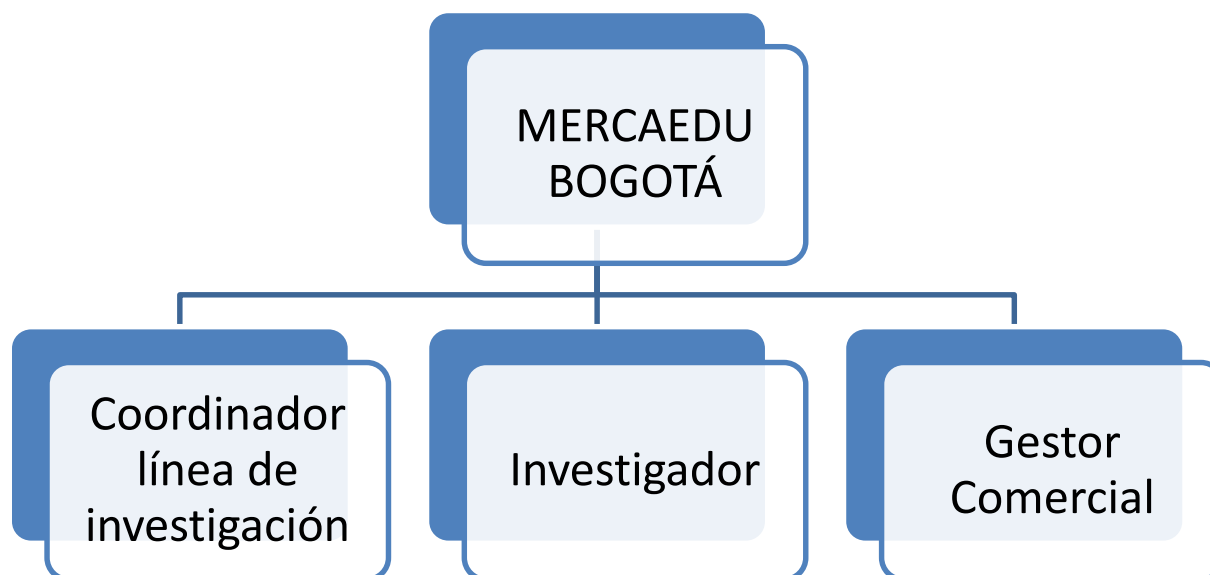


Figura 10: organigrama Mercaedu. **Fuente:** Mercaedu

10.2 Análisis DOFA

Análisis interno

Tabla 12: *análisis interno*

FORTALEZAS

Con el desarrollo de talleres, diplomados y eventos académicos será una empresa que no solo presta sus servicios en el sector educativo, sino que genera actualizaciones y conocimiento importante para el sector.

El precio acompañado por el valor agregado y el acompañamiento constante al cliente

Rigurosidad en la consecución de los datos, en comparación de otras empresas dedicadas a la consultoría

Asesores y personal capacitado para el desarrollo de investigaciones en el sector educativo

COMO SOSTENERLAS

Manteniendo el valor agregado e innovando en las estrategias comerciales

Manteniendo buenas relaciones con los gremios

Desarrollando investigaciones en el sector que no solo le sean favorecedoras a éste, sino también a la empresa como tal para obtener un mayor conocimiento y actualidad en temáticas educativas

Fidelizando al cliente a través de las estrategias de mercado

Fuente: *elaboración propia*

DEBILIDADES

Desconocimiento de la empresa en Bogotá

Escases de alianzas estratégicas

Pocos distribuidores de la línea de investigación

COMO SUPERARLAS

Desarrollo de estrategias publicitarias que permitan posicionar la marca en Bogotá

Realizando visitas constantes a los gremios para mantenerlos actualizados sobre la realidad educativa, revelada a través de las investigaciones desarrolladas en el sector.

Aumentar el número de contrataciones con respecto a los distribuidores de información de la línea de investigación

Análisis externo

Tabla 13: *análisis externo*

OPORTUNIDADES

Poca competencia en el mercado, ya que la empresa se enfoca en realizar los procesos investigativos y de consultoría solo para instituciones educativas

Nicho de mercado en crecimiento, donde la búsqueda de conocimiento a través de la investigación siempre es necesaria

COMO SE APROVECHAN

Desarrollando estrategias de mercado que permitan posicionar la marca y generar recordación en la mente de los clientes

Desarrollando talleres, diplomados o eventos académicos donde se presenten los resultados de las últimas investigaciones en el sector, así como también, donde se cuente con la presencia de docentes y asesores expertos en educación y que estén dispuestos a compartir su conocimiento.

AMENAZAS

Difícil penetración en el mercado bogotano, por las empresas ya establecidas en el sector

Desconocimiento de un personal idóneo en la ciudad, que pueda responder efectiva y eficazmente a los requerimientos de la línea de investigación

Entrada de nuevos competidores en el sector educativo

COMO SE COMBATEN

Creando alianzas con los gremios o redes universitarias con el fin de tener su respaldo y fácil acceso a los clientes

Haciendo uso de referidos o personas conocidas en Bogotá que puedan recomendar personas idóneas para el trabajo

Fidelizando a los clientes obtenidos y utilizándolos como referentes para la consecución de clientes nuevos

Fuente: *elaboración propia*

10.3 Supuestos de gastos de administración

La proyección de gastos de administración, parten del presupuesto anual de gastos para los 5 años de horizonte de proyección. Estos gastos están compuestos por:

10.3.1 Nómina administrativa

Se ha definido la vinculación directa del siguiente personal administrativo, de acuerdo a la capacidad productiva y las proyecciones de ingresos de la empresa.

1. Las personas que desempeñen los cargos de gerente, publicista, contador, comunicador y auxiliar, trabajan desde la sede de Medellín apoyando 3 líneas de trabajo: investigación, revista Conexión y publicidad y sus funciones son remuneradas teniendo en cuenta un 53% de factor prestacional.
2. Cuando se implemente el proyecto en Bogotá, estos mismos cargos tendrán unas funciones adicionales para apoyar la línea de investigación en este destino; labores que serán desarrolladas de manera virtual desde la sede de Medellín. Para asumir dichas funciones, a los cargos se les incrementará un 25% en su salario y este valor es el que se relaciona en la tabla
3. Teniendo en cuenta lo anterior, los cargos necesarios para Bogotá serían:
 - Un coordinador de investigación que trabaje tiempo completo (48 horas semanales)
 - Un investigador que trabaje tiempo completo (48 horas semanales)
 - Un gestor comercial que trabaje tiempo completo (48 horas semanales) y que fue costeadado en la tabla costo del servicio.

Estos cargos recibirán su salario costeadado con un 53% de factor prestacional que cubrirá la realización de actividades demandadas por la línea de investigación.

8. Todos los cargos trabajarán durante 11 meses (enero –noviembre)

Tabla 14: *costo mano de obra*

CARGO	CANTIDAD	FUNCIÓN	TIEMPO REQUERIDO (MESES)	SALARIO MENSUAL	SALARIO TOTAL PARA UN AÑO (11 MESES)	TIPO DE CONTRATO
Gerente	1	Planear, dirigir y control los procesos y procedimientos al interior de la organización. Definir el norte de la empresa, las metas y objetivos de la misma.	11	\$ 1.071.000	\$ 11.781.000	Término fijo
Coordinador de investigación	1	*Realizar visitas personalizadas a los gremios y/o redes, *Diseñar las propuestas comerciales, coordinar y controlar los proyectos resultantes, generar informes investigativos.	11	\$ 3.500.000	\$ 38.500.000	Término fijo
Publicista	1	Diseñar piezas publicitarias como portafolios, volantes y tarjetas de presentación	11	\$ 726.750	\$ 7.994.250	Término fijo

Comunicador, encargado del free press	1	Conseguir entrevistas en radio, pautas en periódico y televisión, actualizar redes sociales	11	\$ 726.750	\$ 7.994.250	Término fijo
Contador	1	Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de la organización	11	\$ 688.500	\$ 7.573.500	Término fijo
Auxiliar	1	Conseguir las citas comerciales y apoya las funciones del coordinador de investigación	11	\$ 306.000	\$ 3.366.000	Término fijo
					\$77.	
TOTAL				\$7.019.000	209.000	

Fuente: *elaboración propia*

Según la proyección de ventas proyectada para la línea de investigación, se requerirá un mayor número de coordinadores de investigación teniendo en cuenta el tiempo que ellos deben dedicarle al desarrollo de un proyecto. La tabla que relaciona dicha información se presenta a continuación:

Tabla 15: *requerimientos de mano de obra*

CARGO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Coor. Investigación	3	4	4	4	5
Gerente	1	1	1	1	1
Publicista	1	1	1	1	1
Comunicador	1	1	1	1	1
Contador	1	1	1	1	1
Auxiliar	1	1	1	1	1

Fuente: *elaboración propia*

La anterior información fue necesaria para realizar la proyección de gastos en cuanto a mano de obra:

Tabla 16: *requerimientos de mano de obra, proyecciones*

MANO DE OBRA	UNIDAD	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente	11	\$1.071.000	\$11.781.000	\$12.134.430	\$12.486.328	\$12.873.405	\$13.259.607
Publicista	11	\$726.750	\$7.994.250	\$8.234.078	\$8.472.866	\$8.735.525	\$8.997.590
Comunicador	11	\$726.750	\$7.994.250	\$8.234.078	\$8.472.866	\$8.735.525	\$8.997.590
Contador	11	\$688.500	\$7.573.500	\$7.800.705	\$8.026.925	\$8.275.760	\$8.524.033
Auxiliar Coord	11	\$306.000	\$3.366.000	\$3.466.980	\$3.567.522	\$3.678.116	\$3.788.459
Investigación	11	\$3.500.000	\$38.500.000	\$158.620.000	\$163.219.980	\$168.279.799	\$223.376.709
Total MO		\$7.019.000	\$77.209.000	\$198.490.270	\$204.246.488	\$210.578.129	\$266.943.989

Fuente: *elaboración propia*

10.3.2 Otros gastos administrativos

Tabla 17: *Otros gastos administrativos .Fuente: elaboración propia*

GASTOS ADMINISTRATIVOS	UNIDAD (meses)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arrendamiento	12	600.000	7.200.000	7.416.000	7.631.064	7.867.627	8.103.656
Servicios públicos	12	187.000	2.244.000	2.311.320	2.378.348	2.452.077	2.525.639
Internet	12	50.000	600.000	618.000	635.922	655.636	675.305
Depreciación			509.000	509.000	509.000	509.000	509.000
Planes de celular	11	60.000	660.000	679.800	699.514	721.199	742.835
Resmas de papel	3	9.000	27.000	27.810	28.616	29.504	30.389
Lapiceros Industria y Comercio	30 12	1.000 22.000	30.000 264.000	30.900 271.920	31.796 279.806	32.782 288.480	33.765 297.134
Total Costos Fijos			11.534.000	11.864.750	12.194.067	12.556.304	12.917.723

10.3.3 Requerimientos de muebles y enseres

Los muebles y enseres necesarios para la adecuación de la oficina de Mercaedu en Bogotá se presentan en la tabla 15:

Tabla 18: *requerimientos de muebles y enseres*

ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Escritorios	3	\$ 200.000	\$ 600.000
Sillas	7	\$ 90.000	\$ 630.000
TOTAL		\$ 290.000	\$ 1.230.000

Fuente: *elaboración propia*

10.3.4 Equipos de oficina

Los equipos de oficina necesarios para la adecuación de la oficina de Mercaedu en Bogotá se presentan en la tabla:

Tabla 19: *equipos de oficina*

ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computadores	3	\$ 1.100.000	\$ 3.300.000
Impresora	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Teléfonos	1	\$ 60.000	\$ 60.000
TOTAL		\$ 1.660.000	\$ 3.860.000

Fuente: *elaboración propia*

11. ANÁLISIS LEGAL

11.1 Tipo de sociedad

Mercaedu está constituida como sociedad por acciones simplificada (S.A.S) desde el mes de abril del 2011 en la Cámara de Comercio de Medellín con Nit 900428913-2, cuya razón social es la prestación de servicios de consultoría de negocios y administración corporativa.

Esta es una sociedad de capitales cuya naturaleza siempre será comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios la sociedad por acciones simplificada (S.A.S.) se registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas

11.2 Legislación vigente

Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada – S.A.S. se registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas; es decir, son contribuyentes declarantes del régimen ordinario del impuesto sobre la renta y sus complementarios.

Respecto al tratamiento fiscal que les aplica a las sociedades anónimas simplificadas SAS, creadas por la Ley 1258 de 2008, este es el mismo establecido para cualquier clase de sociedad en materia del impuesto de renta, ventas e impuesto de industria y comercio, en la medida que tienen la naturaleza de una sociedad comercial, sin interesar las actividades previstas en su objeto social.

En relación con el impuesto de renta, la sociedad es contribuyente y, por tanto, debe seguir las reglas generales previstas para determinar la renta gravable del respectivo ejercicio fiscal y, por su parte, en aplicación de la eliminación de la doble tributación, distribuirá como dividendo no

gravado en cabeza de los accionistas la utilidad sobre la cual hubiere pagado el impuesto de renta la sociedad.

En materia de responsabilidad del impuesto sobre las ventas, deberá tenerse en cuenta si realiza la venta de bienes o la importación o prestación de servicios, para determinar así el cumplimiento de las obligaciones a que se sujetan los responsables del gravamen.

En lo que tiene que ver con el impuesto de industria y comercio, será contribuyente si realiza actividades industriales, comerciales o de servicios, sujetas al impuesto en el municipio donde realice dicha actividad, siendo base de liquidación los ingresos obtenidos en el ejercicio de dicha actividad.

Respecto a la responsabilidad del o los accionistas, el inciso 2 del artículo 1° de la Ley 1258 de 2008, establece una regla especial en virtud de la cual no son responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

De esta forma, se consagra la exoneración de la responsabilidad de los accionistas y establece como excepción la responsabilidad por actos defraudatorios en que se hubiere participado, utilizando la sociedad anónima simplificada, según lo previsto en el artículo 42 de la citada Ley.

11.3 Legislación laboral

La legislación aplicable en el aspecto laboral está sometida al Código Sustantivo del Trabajo y al reglamento interno de trabajo establecido por la empresa.

11.4 Implicaciones legales

Al ofrecer el servicio de consultoría e investigación, la empresa puede incurrir en algunas implicaciones legales, que son importantes mitigar:

Divulgación de información científica: este ítem se refiere a la tarea de procesar y difundir el conocimiento científico de un modo que resulte accesible para el público general. Generalmente Mercaedu ha hecho uso de medios como radio y prensa para dar a conocer los resultados de investigaciones desarrolladas en el sector educativo bien sea en instituciones de educación superior o en colegios. Cabe aclarar que las investigaciones publicadas son aquellas que se realizan a un nivel macro, es decir, a una muestra global de instituciones. Nunca se publican resultados pertenecientes a una sola institución. La divulgación siempre es realizada por aparte del investigador que estuvo directamente relacionado con el proyecto.

Políticas de privacidad: es interés de Mercaedu, la salvaguardia de la privacidad de la información institucional de cada cliente, por lo cual se han adoptado ciertas cláusulas que se dan a conocer en el contrato y que son aceptadas por ambas partes. Las cláusulas que actualmente maneja la empresa se manifiestan tanto en la propuesta comercial como en el contrato firmado con el cliente. Las cláusulas son:

De Confidencialidad: en la propuesta comercial se hará alusión al tratamiento de confidencialidad que debe dar el receptor, al contenido del documento que se le presenta. En el contrato, se genera el compromiso escrito por parte de Mercaedu para salvaguardar la información obtenida acerca del cliente, quien será su único dueño y el responsable de su divulgación.

Uso de la información: tanto en la propuesta comercial como en el contrato, se hace alusión a la entrega de información bajo la consideración de que su uso es restringido únicamente para el análisis de la misma a efectos de determinar la viabilidad o no del proyecto propuesto. No podrá hacer divulgación alguna a terceros sin previa autorización del proponente.

Propiedad intelectual: para proteger este aspecto, Mercaedu presenta en sus documentos legales entregados a clientes o proponentes, la cláusula alusiva al tema donde se asegura que dichos documentos constituyen la expresión de la creación original efectuada por el equipo de trabajo de la empresa y que por ende, están protegidos por las normas Colombianas e Internacionales sobre el derecho de autor, de manera que cualquier otro uso de los mismos, requerirá autorización de Mercaedu. También se deja claro que el receptor no podrá hacer ningún uso respecto de los logotipos, marcas y signos distintivos de Mercaedu que van incluidas en las propuestas comerciales o contratos.

Devolución de documentos: este aspecto se refiere a la información que entrega Mercaedu en sus propuestas comerciales y que en caso de no ser aprobadas por los clientes, deben ser devueltas durante los cinco (5) días hábiles siguientes a la comunicación de inadmisión; con esto se garantiza que ninguno de sus dependientes conserve información de las propuesta

12. ANÁLISIS DE IMPACTOS

12.1 Impacto social

Con la creación de la línea de investigación de la empresa Mercaedu en Bogotá, se pueden generar los siguientes impactos:

- Creación de empleos directos e indirectos: al inicio del proyecto se generaran empleos directos compuestos por los gestores comerciales que se requieren, y en la maduración del proyecto se generarán más empleos indirectos que serán aquellas personas que contribuirán al desarrollo de las investigaciones resultantes.
- Los proyectos de investigación desarrollados por la empresa, arrojaran datos actuales que le servirán a las universidades para mantenerse actualizadas en temáticas pedagógicas y educativas.
- Los proyectos de investigación contribuirán a solucionar las problemáticas planteadas en las diferentes instituciones de educación superior, lo cual podrá traer beneficios sociales y económicos a futuro, para las mismas.

13. GESTIÓN DE RIESGOS

13.1. Identificación de riesgos

Las principales técnicas utilizadas para la identificación de los riesgos en la línea de investigación fueron:

- Asesoría por parte de un experto: se consulta la posición de consultores en el campo educativo y docentes.
- Lluvia de ideas: el equipo de trabajo expone sus ideas o sensaciones frente a los posibles riesgos existentes en cuanto al lanzamiento de la línea de investigación en la ciudad de Bogotá.

13.2 Clasificación de los riesgos

Los riesgos identificados se clasificaron según su categoría en riesgos internos y externos:

Riesgos internos

- Generación de datos erróneos en las investigaciones debido a fallas técnicas en el desarrollo de las mismas.
- Falta de conocimiento sobre el desarrollo de los proyectos.
- Demora en los tiempos de entrega de un proyecto
- Administración inadecuada del recurso humano
- Pérdida de cuota de mercado

Riesgos Externos

- Ingreso de nuevos competidores
- Difícil penetración en el mercado
- Difícil acceso a los gremios y redes de universidades de Bogotá
- Difícil acceso a un buen personal investigador en Bogotá
- Dificultad en la contratación

13.3 Evaluación de los riesgos identificados

Para la evaluación de los riesgos identificados se realizaron los siguientes pasos:

a) *identificación de la escala cualitativa*: para la valoración de la posibilidad de ocurrencia y grado de impacto, se utilizó la escala cualitativa Muy alto – Muy bajo, con una puntuación de 5-1 siendo 5 el mayor puntaje y 1 el menor. La información se relaciona a continuación:

Tabla 20: *escala cualitativa para valoración de posibilidad de ocurrencia e impacto*

ESCALA POSIBILIDAD DE OCURRENCIA E IMPACTO	PUNTUACIÓN
Muy alto	5
Alto	4
Medio	3
Bajo	2
Muy bajo	1

Fuente: *elaboración propia*

b) *Valoración de la posibilidad de ocurrencia e impacto de cada uno de los riesgos, según la escala definida; y obtención del valor esperado*: en la tabla que se presenta a continuación, se muestra el valor esperado clasificado por una escala de colores. A mayor valor esperado, la

tonalidad se tornará en gama de rojos y naranjas, mientras que los menores valores se tornarán en gama de verdes y amarillos.

Tabla 21: valoración de la posibilidad de ocurrencia e impacto de cada uno de los riesgos

N°	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	GRADO DE IMPACTO	VALOR ESPERADO
1	Generación de datos erróneos en las investigaciones debido a fallas técnicas en el desarrollo de las mismas.	Media (3)	Muy alto (5)	15
2	Falta de conocimiento sobre el desarrollo de los proyectos.	Bajo (2)	Medio (3)	6
3	Demora en los tiempos de entrega de un proyecto	Media (3)	Alto (4)	12
4	Administración inadecuada del recurso humano	Media (3)	Medio (3)	6
5	Pérdida de cuota de mercado	Bajo (2)	Alto (4)	8
6	Ingreso de nuevos competidores	Media (3)	Alto (4)	12
7	Difícil penetración en el mercado	Media (3)	Alto (4)	12
8	Difícil acceso a los gremios y redes de universidades de Bogotá	Bajo (2)	Medio (3)	6
9	Difícil acceso a un buen personal investigador en Bogotá	Alto (4)	Alto (4)	8
10	Dificultad en la contratación	Bajo (2)	Medio (3)	6

Fuente: elaboración propia

13.4 Selección de los principales riesgos según valor esperado

Según el procedimiento anterior, los riesgos que tienen mayor posibilidad de ocurrencia y mayor grado de impacto son:

- Generación de datos erróneos en las investigaciones debido a fallas técnicas en el desarrollo de las mismas.
- Demora en los tiempos de entrega de un proyecto
- Ingreso de nuevos competidores
- Difícil penetración en el mercado

13.5 Planificación de la respuesta

A continuación se presenta la tabla 19 que contiene la planificación de la respuesta a los riesgos seleccionados.

Tabla 22: *planificación de la respuesta*

Nº	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	DECISIÓN	RESPUESTA
1	Generación de datos erróneos en las investigaciones debido a fallas técnicas en el desarrollo de las mismas.	Se evita	Seleccionando buen personal investigador y revisando varias veces los datos estadísticos para evitar errores.
2	Demora en los tiempos de entrega de un proyecto	Se evita	Seleccionando buen personal investigador y realizando controles constantemente al desarrollo del proyecto para evitar atrasos o crear un plan choque en caso de que se requiera.
3	Ingreso de nuevos competidores	Se mitiga	Se genera valor añadido constantemente a las propuestas comerciales y se genera una estrategia de endomarketing con el fin de fidelizar a los clientes.
4	Difícil penetración en el mercado	Se mitiga	Se deben tener buenas relaciones con los gremios y redes de universidades en Bogotá, con el fin de tenerlos como aliados al momento de acceder al mercado objetivo.

Fuente: *elaboración propia*

14. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

14.1 Supuestos macroeconómicos y operativos

Tabla 23: *supuestos macroeconómicos y operativos*

	Unidad	2015	2016	2017	2018	2019
VARIABLES						
Macroeconómicas						
Inflación	%	3,1%	3,0%	2,9%	3,1%	3,0%
Devaluación	%	7,5%	5,9%	4,0%	2,6%	3,1%
PAGG	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
IPP	%	3,4%	3,6%	3,5%	3,3%	3,2%
Crecimiento PIB	%	4,6%	4,5%	4,3%	4,5%	4,2%
DTF T.A.	%	5,0%	5,4%	5,1%	4,9%	4,4%

Fuente: *elaboración propia*

14.2 Estados financieros

14.2.1 Estado de resultados

En el estado de resultados presentado en la tabla 24 se puede observar un comportamiento positivo en las utilidades bruta, operativa y neta ya que para cada año existe un valor representativo.

Tabla 24: estado de resultados

Estado de resultados	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$254.671.942	\$279.799.573	\$305.908.371	\$333.943.973	\$363.071.309
(-) costo de ventas	\$152.293.386	\$204.462.147	\$210.391.549	\$216.913.687	\$273.469.613
Utilidad Bruta	\$102.378.555	\$75.337.427	\$95.516.822	\$117.030.286	\$89.601.695
(-) gastos de venta	\$8.202.672	\$8.448.752	\$8.693.766	\$8.963.273	\$9.232.171
(-) gastos admon	\$11.534.000	\$11.864.750	\$12.194.067	\$12.556.304	\$12.917.723
Utilidad de operación	\$82.641.883	\$55.023.924	\$74.628.989	\$95.510.710	\$67.451.802
(+) ingreso no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$82.641.883	\$55.023.924	\$74.628.989	\$95.510.710	\$67.451.802
(-) impuestos 33%	\$27.271.821	\$18.157.895	\$24.627.566	\$31.518.534	\$22.259.095
Utilidad Neta	\$55.370.062	\$36.866.029	\$50.001.423	\$63.992.176	\$45.192.707

Fuente: elaboración propia

A continuación se presentan los rubros más importantes que componen el estado de resultados del proyecto:

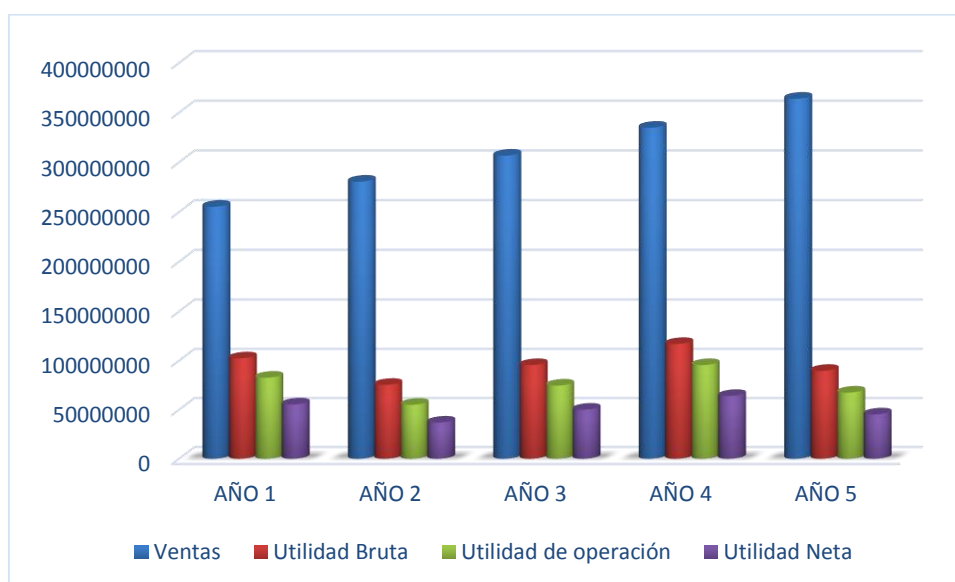


Figura 11: estado de resultados proyectado. **Fuente:** elaboración propia

UTILIDADES -	\$55.370.062	\$36.866.029	\$50.001.423	\$63.992.176	\$45.192.707
UTILIDADES RETENIDAS		\$55.370.062	\$36.866.029	\$50.001.423	\$63.992.176
UTILIDADES A REPARTIR			\$55.370.062	\$92.236.091	\$142.237.514
TOTAL					
PATRIMONIO	\$ 23.297.139	\$ 78.667.201	\$ 115.533.230	\$ 165.534.653	\$ 229.526.828
				\$ 274.719.536	

Fuente: elaboración propia

A continuación se presentan los rubros más importantes que componen el balance general del proyecto:

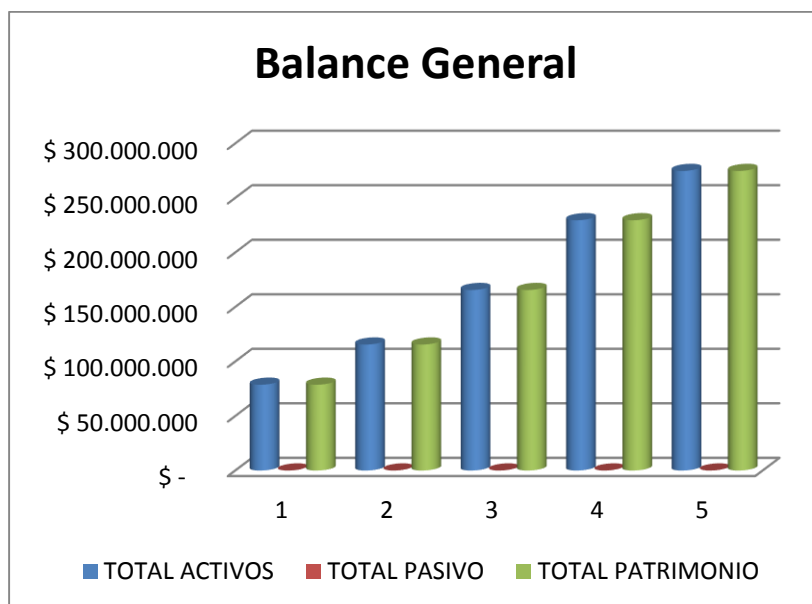


Figura 12: balance general **Fuente:** elaboración propia

Como se puede observar en la figura 13, los activos y el patrimonio van en aumento de año en año. Dado que la empresa año a año paga sus obligaciones y las empresas con quienes contrata, también pagan los servicios una vez culminados los entregables, no se generan cuentas por pagar, por tanto no existen los pasivos.

14.2.3 Flujo de caja

La siguiente tabla muestra el cálculo del Flujo de Caja Libre, con el fin de analizar la viabilidad financiera de comprometer los recursos en el proyecto.

Tabla 26: *flujo de caja*

Flujo de Caja	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	\$18.207.139	\$74.086.201	\$111.461.230	\$161.971.653	\$226.472.828
Utilidad neta	\$55.370.062	\$36.866.029	\$50.001.423	\$63.992.176	\$45.192.707
depreciación	\$509.000	\$509.000	\$509.000	\$509.000	\$509.000
Flujo de caja	\$74.086.201	\$111.461.230	\$161.971.653	\$226.472.828	\$272.174.535

Fuente: *elaboración propia*

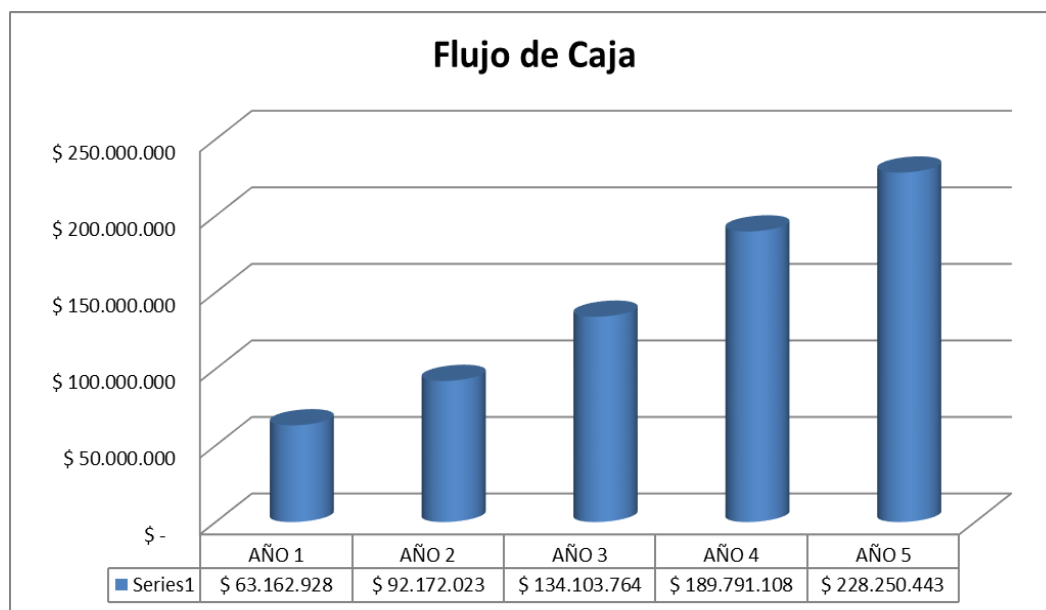


Figura 134: *flujo de caja* **Fuente:** *elaboración propia*

Se observa en la gráfica del flujo de caja libre un comportamiento positivo durante los años de operación proyectados, lo que indica que la empresa estaría en capacidad para generar flujos de efectivo positivos, y cumplir con sus obligaciones contraídas.

Se ha asumido una tasa de descuento promedio del 25,5%, como se observa en la tabla 27, determinada en mayor medida por la prima de riesgo de la compañía, que se establece de acuerdo a: tamaño de la empresa, posibilidad de escalamiento, dependencia de factores macroeconómicos, barreras de entrada, acceso a recursos financieros, participación del mercado, nivel de gerencia, entre otros.

Tabla 26: costo de capital – tasa de descuento

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL - WACC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1. COSTO DE PATRIMONIO					
(+) Yield Bonos EE.UU. a 10 años	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%
(+) Spread Bonos República Colombia	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%
(=) Tasa Libre de Riesgo (en USD)	8,1%	8,1%	8,1%	8,1%	8,1%
Beta Apalancado	0,83	0,88	0,73	0,72	0,72
Beta Desapalancado Sector <input type="text" value="(Promedio Mercado)"/>	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72
Deuda Financiera/Patrimonio	22%	34%	1%	0%	0%
Tasa Impositiva	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%
(X) Prima Mercado Accionario USA	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Prima Inversión	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%
(+) Prima Riesgo Compañía	13,3%	13,3%	13,3%	13,3%	13,3%
(-) Costo de Patrimonio (Nominal en USD)	25,5%	25,5%	25,5%	25,5%	25,5%
(+) Devaluación (Diferencial Inflación COP/USA)	1,9%	1,7%	1,4%	1,0%	1,3%
(=) Costo de Patrimonio (Nominal en Pesos)	27,9%	27,6%	27,2%	26,7%	27,1%
(=) Costo de Patrimonio (Real en Pesos)	22,9%	22,8%	22,6%	22,4%	22,8%
2. COSTO DEUDA					
Costo de Mercado Deuda en Pesos (E.A.)	12,8%	14,2%	14,8%	15,6%	15,6%
Tasa de referencia (EA)	4,4%	5,8%	6,3%	7,0%	7,0%
Spread (EA)	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Beneficio Tributario	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%
Costo Promedio Deuda en Pesos, con Beneficio Tributario (E.A.)	8,6%	9,5%	9,9%	10,4%	10,4%
Costo de Mercado Deuda en USD	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%
Libor (NASV)	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Spread (NASV)	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Beneficio Tributario	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%
Costo Promedio Deuda en USD, en Pesos, con Beneficio Tributario (E.A.)	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%
3. ESTRUCTURA DE CAPITAL					
Patrimonio	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Deuda en Pesos	81,7%	74,9%	99,2%	99,6%	99,8%
Deuda en Pesos	18,3%	25,1%	0,8%	0,4%	0,2%
Deuda en USD	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL-WACC (Nominal en Pesos)	24,3%	23,1%	27,1%	26,7%	27,1%

Fuente: *software*

14.3.5 Criterios de decisión

La siguiente tabla muestra los resultados de la evaluación financiera obtenidos a partir del escenario proyectado.

Tabla 27: *criterios de decisión*

Criterios de decisión	
WACC	26%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	#
VAN (Valor actual neto)	\$320.428.349,10
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1.44
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3

Fuente: *elaboración propia*

El criterio para definir que el proyecto es factible es analizando el VPN (Valor presente neto), puesto que como se evidencia en la tabla, este dato es mayor que 0 lo que quiere decir que es aceptado financieramente porque la inversión de hoy, se justifica para lo que se podrá recibir mañana.

La TIR no arroja resultado matemático, puede ser porque la curva de VPN nunca toca el eje 0 o corta varias veces, por tal razón el criterio para mirar la validez va ser VPN.

15. CONCLUSIONES

A partir de la realización del análisis del sector, se determinó que existe un macro entorno y micro entorno favorable para la de implementación de esta línea en Bogotá.

Existe una viabilidad tecnológica del proyecto, puesto que las herramientas utilizadas para el análisis de la información investigativa ya están cubiertas y sus gastos de soporte anuales son mínimos, si se compara con los beneficios de contar con una herramienta propia. Se puede decir también que técnicamente se cuenta con la experiencia en el desarrollo de investigaciones y tecnológicamente se cuenta con las herramientas.

Desde el análisis organizacional, se determinó que con la aplicación de diferentes estrategias de mercado se pueden combatir amenazas y superar las debilidades.

En cuanto al entorno legal se puede decir que existen condiciones favorables para la empresa, puesto que su marca ya se encuentra registrada a nivel nacional y las posibles implicaciones legales que se pudieran presentar, se han cubierto hasta el momento sin ningún inconveniente.

A partir del proyecto actual, se determinó que la apertura de la línea de investigación de la empresa Mercaedu – Marketing Educativo en la ciudad de Bogotá, es pre-factible, ya que el VPN es mayor que 0.

Se observa en la gráfica del flujo de caja libre un comportamiento positivo durante los años de operación proyectados, lo que indica que la empresa estaría en capacidad para generar flujos de efectivo positivos, y cumplir con sus obligaciones contraídas.

16. RECOMENDACIONES

Es necesario elaborar un estudio de factibilidad financiera para la línea de investigación, con la intención de evaluar posibles impactos comerciales, técnicos y financieros manifestados en el actual proyecto realizado.

Se deben realizar estudios adicionales para identificar la viabilidad de ingresar al mercado bogotano, no solo con la línea de investigación sino con los otros servicios de Mercaedu: cursos, diplomados, capacitaciones y revista Conexión.

Según las proyecciones generadas, se pudo evidenciar que el sector de la consultoría es inestable en cuanto a su crecimiento, por tanto se recomienda realizar un mayor énfasis en las estrategias de mercado, sobre todo para los años 2018 y 2019, donde se requiere aumentar las ventas y disminuir gastos para continuar con la rentabilidad sostenida de la empresa.

17. BIBLIOGRAFÍA

Arturo K (2014). Concepto y ejemplos de estrategias de marketing. Crece Negocios. Recuperado el 20 de enero de 2015, de: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>

Dinero (2014). Crecimiento Económico. Recuperado el 15 de enero de 2015, de: <http://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/servicios-consultoria/196118>

Mejia Giraldo, Juan (2013). Aplicación de un Modelo de Servicio de Consultoría Especializada en Mercadeo Educativo para Mercaedu SAS. Tesis de grado, Maestría en Mercadeo. Institución Universitaria Esumer. Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo

Portafolio (2013). Consultoría: motor oculto de evolución productiva del país. Recuperado el 15 de enero de 2015, de: <http://www.portafolio.co/economia/consultoria-motor-oculto-evolucion-productiva-del-pais>

Vergara Vargas (2012). Definición de mercadeo: 4 conceptos. Revistas P&M – Publicidad y Mercadeo. Recuperado el 10 de abril de 2014, de: <http://www.revistapym.com.co/destacados/definicion-mercadeo-lo-que-lo-que-fue-lo-que-puede-ser>

Portafolio (2012). SAS tienen el mismo régimen fiscal que cualquier sociedad. Recuperado el 25 de enero de 2015, de: <http://www.portafolio.co/finanzas-personales/sas-tienen-el-mismo-regimen-fiscal-que-cualquier-sociedad>

Alcaldía Mayor de Bogotá (2012). Chapinero, una de las localidades universitarias de Bogotá. Recuperado el 30 de enero de 2015, de: <http://www.bogota.gov.co/localidades/chapinero/Chapinero,%20una%20de%20las%20localidades%20universitarias%20de%20Bogot%C3%A1>

Secretaria de Desarrollo Económico y Cámara de Comercio de Bogotá (sf). Razones para invertir en Bogotá. Alcaldía Mayor de Bogotá. Recuperado el 30 de enero de 2015, de: <http://portal.alcaldiabogota.gov.co/internacional/razones-para-invertir-en-bogota>

Gestiopolis (sf). ¿Qué es la consultoría?. Recuperado el 20 de marzo de 2014, de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/50/consultcons.htm>

Ministerio de Educación Nacional. República de Colombia (sf). ¿Qué es la educación superior? Recuperado el 20 de marzo de 2014, de: <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-196477.html>

18. ANEXOS

Anexo 1: instituciones de educación superior activas en Bogotá

N°	Nombre de la institución	Naturaleza jurídica	Sector	Carácter académico	Departamento del domicilio
1	CENTRO DE EDUCACION MILITAR - CEMIL	NACIONAL	OFICIAL	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
2	COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACION-CESA-	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
3	COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO	FUNDACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
4	CORPORACION CENTRO DE ESTUDIOS ARTISTICOS Y TECNICOS-CEART-	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNICA PROFESIONAL	BOGOTA D.C
5	CORPORACION CENTRO DE NUESTRA SEÑORA DE LAS MERCEDES	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNICA PROFESIONAL	BOGOTA D.C

6	CORPORACION DE EDUCACION TECNOLOGICA COLSUBSIDIO EADS	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
7	CORPORACION EDUCATIVA TALLER 5 CENTRO DE DISEÑO	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNICA PROFESIONAL	BOGOTA D.C
8	CORPORACION ESCUELA DE ARTES Y LETRAS	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
9	CORPORACION INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACION SOCIAL-ISES-	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNICA PROFESIONAL	BOGOTA D.C
10	CORPORACION INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO -CIDE-	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
11	CORPORACION JHON F. KENNEDY	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
12	CORPORACION POLITECNICO COLOMBO ANDINO	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNICA PROFESIONAL	BOGOTA D.C
13	CORPORACION TECNICA DE COLOMBIA - CORPOTEC-	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNICA PROFESIONAL	BOGOTA D.C
14	CORPORACION TECNOLOGICA DE BOGOTA - CTB	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
15	CORPORACION TECNOLOGICA INDUSTRIAL COLOMBIANA - TEINCO	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNOLOGICA	BOGOTA D.C

16	CORPORACION UNIFICADA NACIONAL DE EDUCACION SUPERIOR-CUN-	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNICA PROFESIONAL	BOGOTA D.C
17	CORPORACION UNIVERSAL DE INVESTIGACION Y TECNOLOGIA - CORUNIVERSITEC-	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
18	CORPORACION UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA	CORPORACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
19	CORPORACION UNIVERSITARIA UNITEC	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
20	CORPORACION UNIVERSITARIA CENDA	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
21	CORPORACION UNIVERSITARIA DE ASTURIAS	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
22	CORPORACION UNIVERSITARIA DE CIENCIA Y DESARROLLO - UNICIENCIA	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	BOGOTA D.C

23	CORPORACION UNIVERSITARIA DE COLOMBIA IDEAS	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
24	CORPORACION UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
25	CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
26	CORPORACION UNIVERSITARIA REPUBLICANA	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
27	DIRECCION NACIONAL DE ESCUELAS	NACIONAL	OFICIAL	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
28	ELITE- ESCUELA LATINOAMERICANA DE INGENIEROS, TECNOLOGOS Y EMPRESARIOS	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C

29	ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
30	ESCUELA DE INGENIEROS MILITARES	NACIONAL	OFICIAL	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
31	ESCUELA DE INTELIGENCIA Y CONTRAINTELIGENCIA BRIGADIER GENERAL RICARDO CHARRY SOLANO	NACIONAL	OFICIAL	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
32	ESCUELA DE LOGISTICA	NACIONAL	OFICIAL	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
33	ESCUELA DE POSTGRADOS DE LA FUERZA AEREA COLOMBIANA CAPITAN JOSE EDMUNDO SANDOVAL - EPFAC	NACIONAL	OFICIAL	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
34	ESCUELA MILITAR DE CADETES GENERAL JOSE MARIA CORDOVA	NACIONAL	OFICIAL	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	BOGOTA D.C

35	ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA-ESAP-	NACIONAL	OFICIAL	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
36	ESCUELA SUPERIOR DE CIENCIAS EMPRESARIALES - ECIEM	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
37	ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA	NACIONAL	OFICIAL	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
38	ESCUELA SUPERIOR DE OFTALMOLOGIA, INSTITUTO BARRAQUER DE AMERICA	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
39	ESCUELA TECNOLÓGICA INSTITUTO TECNICO CENTRAL	NACIONAL	OFICIAL	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
40	FUNDACION CENTRO DE EDUCACION SUPERIOR, INVESTIGACION Y PROFESIONALIZACION -CEDINPRO-	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNICA PROFESIONAL	BOGOTA D.C

41	FUNDACION CENTRO DE INVESTIGACION DOCENCIA Y CONSULTORIA ADMINISTRATIVA-F-CIDCA-	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
42	FUNDACION DE EDUCACION SUPERIOR NUEVA AMERICA	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNICA PROFESIONAL	BOGOTA D.C
43	FUNDACION DE EDUCACION SUPERIOR SAN JOSE -FESSANJOSE-	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
44	FUNDACION ESCUELA COLOMBIANA DE HOTELERIA Y TURISMO-ECOTET-	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNICA PROFESIONAL	BOGOTA D.C
45	FUNDACION ESCUELA COLOMBIANA DE REHABILITACION	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
46	FUNDACION INTERAMERICANA TECNICA- FIT-	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNICA PROFESIONAL	BOGOTA D.C
47	FUNDACION PARA LA EDUCACION SUPERIOR REAL DE COLOMBIA	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNICA PROFESIONAL	BOGOTA D.C
48	FUNDACION PARA LA EDUCACION SUPERIOR SAN MATEO	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNICA PROFESIONAL	BOGOTA D.C

49	FUNDACION POLITECNICA - CORPO	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNICA PROFESIONAL	BOGOTA D.C
50	FUNDACION TECNOLOGICA ALBERTO MERANI	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
51	FUNDACION TECNOLOGICA AUTONOMA DE BOGOTA-FABA-	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
52	FUNDACION TECNOLOGICA COLOMBO GERMANA	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
53	FUNDACION UNIVERSIDAD AUTONOMA DE COLOMBIA -FUAC-	FUNDACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
54	FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA	FUNDACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
55	FUNDACION UNIVERSIDAD DE BOGOTA - JORGE TADEO LOZANO	FUNDACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
56	FUNDACION UNIVERSITARIA AGRARIA DE COLOMBIA -UNIAGRARIA-	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
57	FUNDACION UNIVERSITARIA CAFAM	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	BOGOTA D.C

58	FUNDACION UNIVERSITARIA CERVANTINA SAN AGUSTIN - UNICERVANTINA SAN AGUSTIN	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
59	FUNDACION UNIVERSITARIA CIEO - UNICIEO	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
60	FUNDACION UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
61	FUNDACION UNIVERSITARIA DEL AREA ANDINA	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
62	FUNDACION UNIVERSITARIA ESCUELA COLOMBIANA DE MEDICINA HOMEOPATICA "LUIS G. PAEZ"	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
63	FUNDACION UNIVERSITARIA HORIZONTE	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C

64	FUNDACION UNIVERSITARIA JUAN N. CORPAS	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
65	FUNDACION UNIVERSITARIA KONRAD LORENZ	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
66	FUNDACION UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
67	FUNDACION UNIVERSITARIA MONSERRATE	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
68	FUNDACION UNIVERSITARIA PARA EL DESARROLLO HUMANO - UNINPAHU	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
69	FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN ALFONSO- FUSA-	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C

70	FUNDACION UNIVERSITARIA SAN MARTIN	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
71	FUNDACION UNIVERSITARIA SANITAS	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
72	FUNDACION UNIVESITARIA EMPRESARIAL DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
73	INSTITUCION UNIVERSITARIA COLEGIOS DE COLOMBIA - UNICOC	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
74	INSTITUCION UNIVERSITARIA COLOMBO AMERICANA - UNICA	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
75	INSTITUCION UNIVERSITARIA DE COLOMBIA - UNIVERSITARIA DE COLOMBIA	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	BOGOTA D.C

76	INSTITUCION UNIVERSITARIA LATINA - UNILATINA	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
77	INSTITUTO CARO Y CUERVO	NACIONAL	OFICIAL	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
78	INSTITUTO SUPERIOR DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICO FAMILIARES- ICSEF-	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
79	INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ELECTRONICA Y COMUNICACIONES-ITEC-	NACIONAL	OFICIAL	INSTITUCION TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
80	LCI - FUNDACION TECNOLÓGICA	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
81	POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
82	POLITECNICO ICAFT	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
83	POLITECNICO INDOAMERICANO	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNICA PROFESIONAL	BOGOTA D.C

84	POLITECNICO INTERNACIONAL INSTITUCION DE EDUCACION SUPERIOR	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNICA PROFESIONAL	BOGOTA D.C
85	POLITECNICO SANTAFE DE BOGOTA	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
86	PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA	FUNDACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
87	SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE- SENA-	NACIONAL	OFICIAL	INSTITUCION TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
88	UNION AMERICANA DE EDUCACION SUPERIOR- UNION AMERICANA	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
89	UNIPANAMERICANA - FUNDACION UNIVERSITARIA PANAMERICANA	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	BOGOTA D.C
90	UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO	CORPORACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
91	UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA	FUNDACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
92	UNIVERSIDAD CENTRAL	FUNDACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
93	UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA	CORPORACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
94	UNIVERSIDAD DE CIENCIAS APLICADAS Y AMBIENTALES UDCA.	CORPORACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C

95	UNIVERSIDAD DE LA SALLE	CORPORACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
96	UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	CORPORACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
97	UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA	FUNDACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
98	UNIVERSIDAD DISTRITAL-FRANCISCO JOSE DE CALDAS	MUNICIPAL	OFICIAL	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
99	UNIVERSIDAD EAN	CORPORACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
100	UNIVERSIDAD ECCI	CORPORACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
101	UNIVERSIDAD EL BOSQUE	FUNDACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
102	UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA	FUNDACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
103	UNIVERSIDAD INCCA DE COLOMBIA	FUNDACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
104	UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA	CORPORACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
105	UNIVERSIDAD LIBRE	CORPORACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
106	UNIVERSIDAD MANUELA BELTRAN-UMB-	FUNDACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
107	UNIVERSIDAD MILITAR-NUEVA GRANADA	NACIONAL	OFICIAL	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
108	UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	NACIONAL	OFICIAL	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C

109	UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA	NACIONAL	OFICIAL	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
110	UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL	NACIONAL	OFICIAL	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
111	UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	FUNDACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
112	UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA	FUNDACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
113	UNIVERSIDAD-COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA	NACIONAL	OFICIAL	UNIVERSIDAD	BOGOTA D.C
114	UNIVERSITARIA AGUSTINIANA-UNIAGUSTINIANA	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C
115	UNIVERSITARIA VIRTUAL INTERNACIONAL	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	BOGOTA D.C

ANEXO 2:**INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR BOGOTANAS AFILIADAS A ASCUN**

Corporación Universitaria Minuto de Dios	Universidad de Cundinamarca
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito	Universidad de la Sabana
Escuela Militar de Aviación Marco Fidel Suárez	Universidad de la Salle
Escuela Superior de Administración Pública - ESAP-	Universidad de San Buenaventura (Bogotá)
Fundación Universidad de América	Universidad EAN
Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud	Universidad Externado de Colombia
Fundación Universitaria del Área Andina	Universidad El Bosque
Instituto Caro y Cuervo	Universidad INCCA de Colombia
Pontificia Universidad Javeriana	Universidad La Gran Colombia
Universidad Antonio Nariño	Universidad Libre
Universidad Autónoma de Colombia	Universidad Militar Nueva Granada
Universidad Central	Universidad Nacional de Colombia
Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca	Universidad Pedagógica Nacional
Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano	Universidad Sergio Arboleda
Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales – UDCA	

ANEXO 3:**INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR****BOGOTANAS AFILIADAS A RUMBO**

Universidad EAN

Escuela Colombiana de Ingeniería

Universidad Nacional de Colombia

Universitaria Politécnico Grancolombiano

Universidad de la Sabana

Universidad Jorge Tadeo Lozano

Universidad del Rosario

Universidad de los Andes

Pontificia Universidad Javeriana

ANEXO 4: cuestionario aplicado a las IES de Bogotá**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PAA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE
MERCAEDU – MARKETING EDUCATIVO EN BOGOTÁ D.C**

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: _____

CARÁCTER: PRIVADA__ PÚBLICA__

ENCARGADO (A): _____ NÚMERO DE CONTACTO: _____

1. ¿La Universidad desarrolla investigaciones para sus aspectos académicos, curriculares y conocimiento de su público de interés?

Si__ No__

2. ¿Qué tipo de investigaciones desarrolla?

3. ¿Cada cuánto desarrolla investigaciones?

- a. Cada año
- b. Cada seis meses
- c. Cada tres meses
- d. Otro

4. Usualmente ¿cuánto dinero invierte la institución para el desarrollo de las investigaciones?

- a. \$5.000.000 a \$10.000.000
- b. \$11.000.000 a \$16.000.000
- c. \$17.000.000 a \$22.000.000
- d. \$23.000.000 a \$28.000.000
- e. Más de \$30.000.000

5. Al querer desarrollar una investigación, la institución:

- a. La realiza a través de unos de los departamentos de la misma institución
- b. Se contrata a una empresa externa a la institución

*Si en la anterior pregunta, contestó la opción b continúe con la encuesta, de lo contrario ha terminado.
Gracias.

5.1 ¿Con qué tipo de empresa contrata?

- a. Privada
- b. Pública
- c. Mixta

5.2 ¿Qué medio utiliza para identificar las empresas encargadas de desarrollar las investigaciones para su institución? *Puede escoger más de una opción

- a. Internet
- b. Redes sociales
- c. voz a voz / referidos
- d. Eventos académicos en los que las empresas participan o se dan a conocer

5.3 ¿Qué método utiliza para contratar?

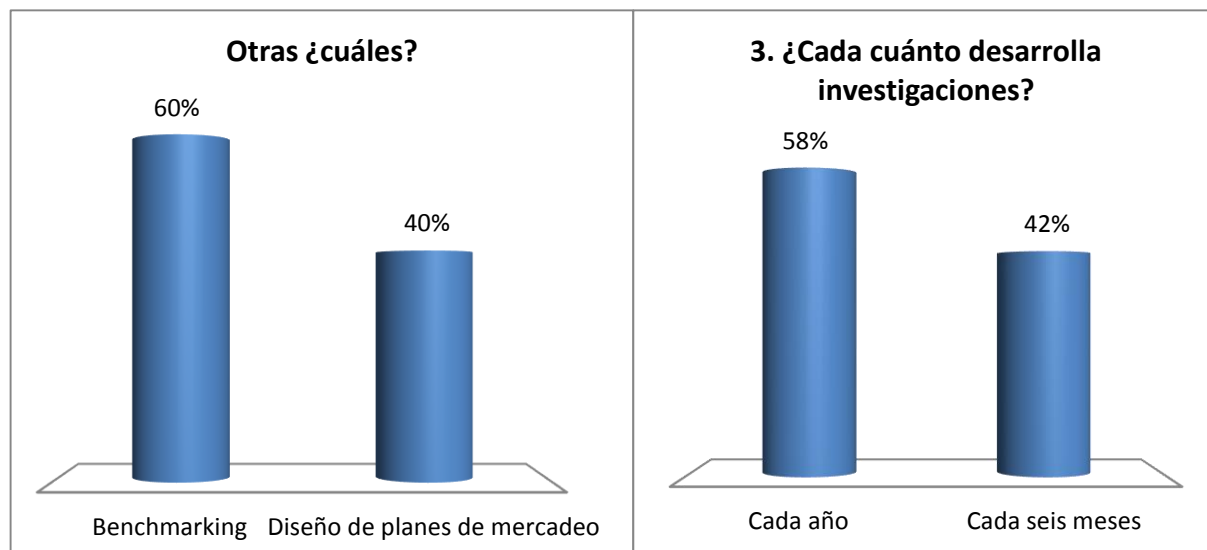
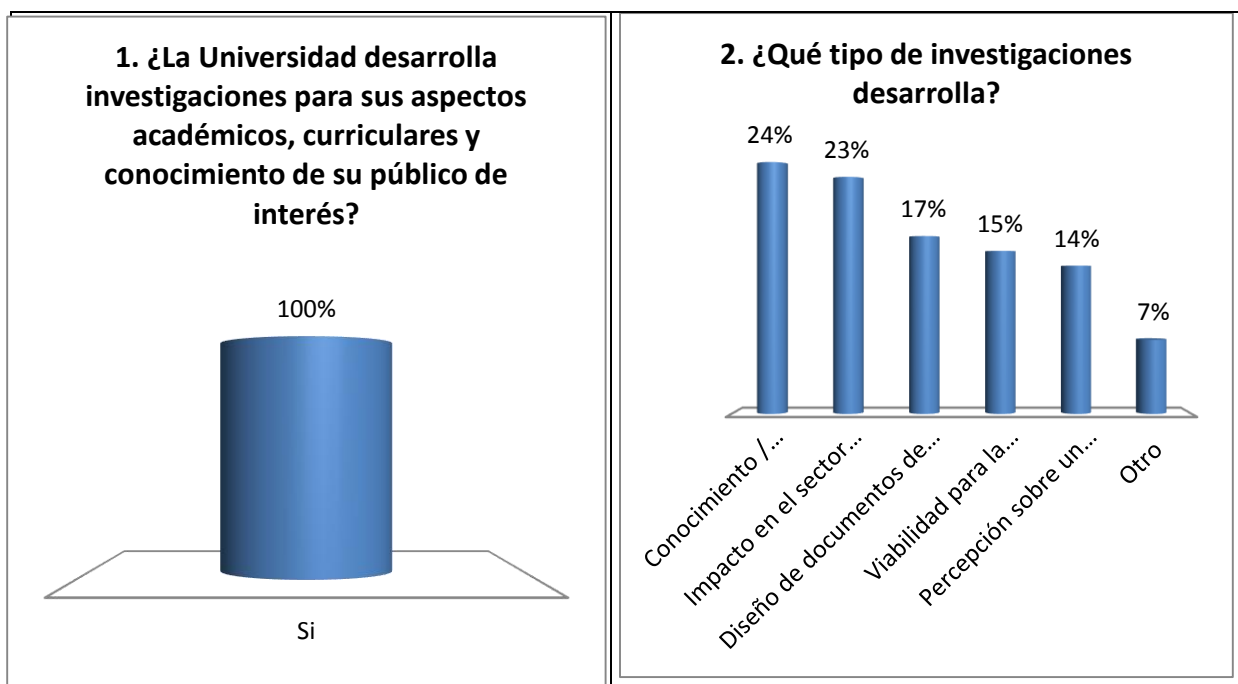
- a. Convocatoria abierta publicada en medios publicitarios de la institución
- b. Contacto directo con la empresa

5.4 ¿Qué indicadores solicita para contratar a la empresa externa? Numere de 1 a 5 el indicador de mayor preferencia, siendo 5 el indicador de mayor importancia y 1 el de menor importancia.

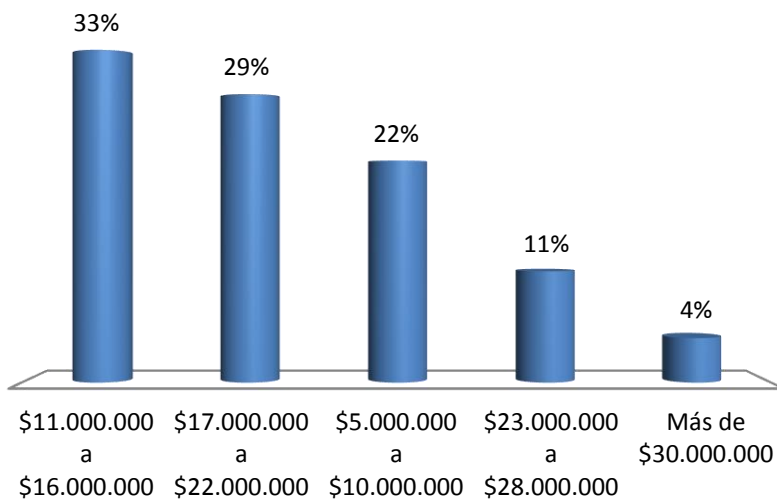
INDICADOR	1	2	3	4	5
Número de investigaciones desarrolladas					
Precios					
Tiempos estipulados de entrega					
Reconocimiento en el mercado					

¡Gracias por su diligenciamiento!

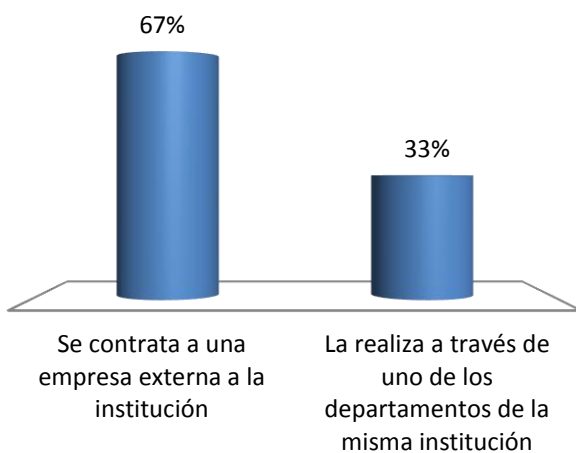
ANEXO 5: resultados gráficos de las respuestas obtenidas en la aplicación de 45 cuestionarios



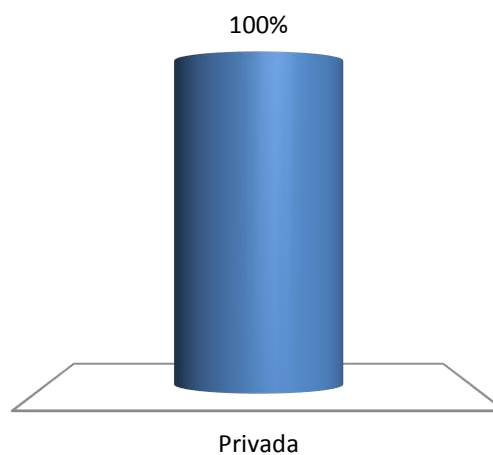
4. Usualmente ¿cuánto dinero invierte la institución para el desarrollo de las investigaciones?



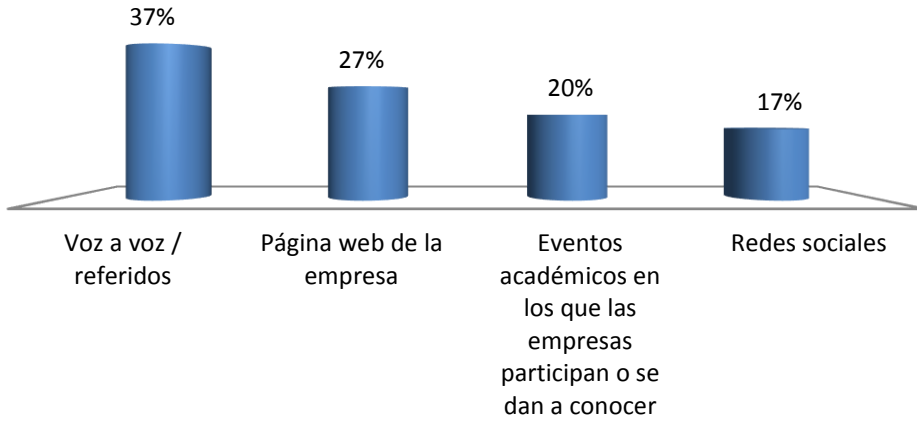
5. Al querer desarrollar una investigación, la institución:



5.1 ¿Con qué tipo de empresa contrata?



5.2 ¿Qué medio utiliza para identificar las empresas encargadas de desarrollar las investigaciones para su institución?



5.3 ¿Qué método utiliza para contratar?

