



**Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)**

**Estudio de factibilidad para la
creación y puesta en marcha de una
institución de Formación para el
Trabajo y el Desarrollo Humano**

Trabajo fin de máster presentado por:

Carlos Augusto Amorocho Quiroga

Director/a: Rocío Arteaga Sánchez

Ciudad: Bucaramanga

Fecha: Septiembre 18 de 2015

Firmado por: Carlos Augusto Amorocho Quiroga

RESUMEN

El sistema educativo colombiano actualmente no cubre las necesidades educativas de la totalidad de estudiantes egresados del bachillerato razón por la cual, muchos se ven en la necesidad de emplearse para así en un futuro seguir sus estudios superiores; sin embargo, para poder desempeñarse laboralmente deben contar con una serie de competencias que no poseen.

Este proyecto tiene como objetivo establecer la viabilidad de constituir una institución educativa categorizada en el sistema educativo colombiano como de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, para lo cual se realizará un análisis de entorno interno y externo, se tendrá en cuenta las condiciones del mercado y se realizará un estudio de las condiciones de operación e infraestructura de la empresa, de tal manera que se puedan establecer las mejores condiciones de funcionamiento del proyecto, asegurando su rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

PALABRAS CLAVE

Empleabilidad, competencias, formación, educación, plan de negocios

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO | 1 |
| 3. JUSTIFICACIÓN..... | 2 |
| 4.1. OBJETIVO GENERAL | 3 |
| 4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 3 |
| 4.3. MISIÓN | 4 |
| 4.4. VISIÓN | 4 |
| 4.5. VALORES | 4 |
| 5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO..... | 5 |
| 5.1. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA | 5 |
| 5.1.1. Análisis político – legal | 5 |
| 5.1.2. Análisis económico | 6 |
| 5.1.3. Análisis social y cultural..... | 7 |
| 5.1.4. Análisis tecnológico | 7 |
| 5.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECIFICO..... | 8 |
| 5.3. ANÁLISIS INTERNO..... | 9 |
| 5.3.1. Recursos materiales | 9 |
| 5.3.2. Recursos humanos..... | 10 |
| 5.3.3. Recursos financieros | 10 |
| 5.3.4. Recursos relaciones..... | 10 |
| 5.4. MATRIZ DAFO | 10 |
| 5.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 11 |
| 5.5.1. Objetivo de posicionamiento. | 11 |
| 5.5.2. Objetivo de ventas..... | 12 |
| 5.5.3. Objetivo de viabilidad..... | 12 |
| 5.5.4. Objetivos de rentabilidad | 12 |
| 6. PLAN COMERCIAL | 13 |

| | | |
|----------|---|----|
| 6.1.1. | La oferta y demanda..... | 13 |
| 6.1.2. | Acceso a las IES y mercado objetivo..... | 14 |
| 6.2. | ESTUDIOS DE MERCADO | 15 |
| 6.2.1. | Estrategia de ventas | 15 |
| 6.2.1.1. | Organización de ventas | 15 |
| 6.2.1.2. | Canales y segmentos a atender | 16 |
| 6.2.2. | Estrategia de fijación de precios | 17 |
| 6.2.3. | Publicidad y promoción..... | 17 |
| 6.2.4. | Presupuestos comerciales y de mercadeo | 18 |
| 6.3. | PREVISIONES DE VENTAS | 18 |
| 6.3.1. | Ventas por periodo | 19 |
| 6.3.2. | Mezcla de ventas | 19 |
| 6.3.3. | Cuota de mercado | 20 |
| 7. | PLAN DE OPERACIONES | 20 |
| 7.1. | DESARROLLO DEL PRODUCTO | 20 |
| 7.2. | REALIZACIÓN DEL PRODUCTO..... | 24 |
| 8. | PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH..... | 26 |
| 8.1. | CONSTITUCIÓN JURÍDICA DE LA EMPRESA..... | 26 |
| 8.2. | EQUIPO DIRECTIVO..... | 27 |
| 8.3. | ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN | 27 |
| 8.4. | POLÍTICAS DE PERSONAL..... | 28 |
| 9. | PLAN FINANCIERO | 29 |
| 9.1. | DETERMINACIÓN DE INVERSIONES Y COSTOS | 29 |
| 9.2. | PRESUPUESTO DE INVERSIONES | 29 |
| 9.3. | COSTOS DE PRODUCCIÓN | 30 |
| 9.4. | PRESUPUESTO DE GASTOS..... | 32 |
| 9.5. | PRESUPUESTO DE INGRESOS..... | 33 |
| 9.6. | PROYECCIONES FINANCIERAS PARA EL PERIODO DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO | 34 |

| | |
|-----------------------------------|----|
| 9.6.1. Estados financieros | 34 |
| 10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO | 37 |
| 11. CONCLUSIONES | 39 |
| 12. LIMITACIONES..... | 40 |
| 13. REFERENCIAS | 41 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Matriz DAFO | 11 |
| Tabla 2. Estudiantes Grado 11 | 14 |
| Tabla 3. Presupuesto de publicidad | 18 |
| Tabla 4. Proyección de ventas | 19 |
| Tabla 5. Mezcla de ventas | 20 |
| Tabla 6. Programa T.L. en Mercadotecnia | 25 |
| Tabla 7. Programa T.L. en Administración de negocios | 25 |
| Tabla 8. Programa T. L. en Logística Empresarial | 26 |
| Tabla 9. Escala salarial CEFORDESA | 28 |
| Tabla 10. Presupuesto de inversión en dotación de salones | 30 |
| Tabla 11. Presupuesto de inversión para oficinas | 30 |
| Tabla 12. Salarios docentes por categoría | 31 |
| Tabla 13. Presupuesto de nómina docente mensual | 32 |
| Tabla 14. Presupuesto de gastos proyectado | 32 |
| Tabla 15. Presupuesto de ingresos proyectados | 33 |
| Tabla 16. Proyección de Estado de resultado | 35 |
| Tabla 17. Balances proyectados | 35 |
| Tabla 18. Proyección de los indicadores de rendimiento | 36 |
| Tabla 19. Flujo de caja previsional años 1, 2 y 3 | 37 |
| Tabla 20. Flujo de caja previsional para los años 4 y 5 | 38 |
| Tabla 21. Análisis de rentabilidad | 38 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Estudiantes que acceden a la Educación Superior | 15 |
| Figura 2. Estratificación de la población de AMB | 16 |
| Figura 3. Empresas por sectores 2013 - 2014 | 21 |
| Figura 4. Empresas por subsectores 2013 | 21 |
| Figura 5. Empresas por subsectores 2014 | 22 |
| Figura 6. Modelo genérico ADDIE | 23 |
| Figura 7. Organigrama de CEFORDESA | 27 |
| Figura 8. Indicadores de rendimiento | 36 |

1. INTRODUCCIÓN

Pese a los esfuerzos realizados en los últimos años, el sistema educativo colombiano sigue siendo insuficiente para alcanzar una cobertura del 100% de los estudiantes en todos los niveles. Si bien en los dos primeros niveles, educación primaria y secundaria, se alcanzan cifras bastante halagüeñas, en el nivel terciario, que es la educación superior, se presentan grandes deficiencias, tal como lo registra el Departamento Nacional de Estadística (DANE, 2015).

Es importante destacar que el tipo de educación que se imparte en Colombia, exceptuando los colegios de formación técnica, no provee al estudiante de las competencias necesarias para lograr ubicarse laboralmente. En términos prácticos, se trata de jóvenes que no están capacitados para lograr ubicarse en una empresa en cargos que requieran algún tipo de destreza en particular y están destinados para cargos de mínima trascendencia como vigilantes, recepcionistas y en general oficios varios.

Por otra parte, el acceso a la educación superior en cualquiera de sus modalidades, técnica, tecnológica y profesional, es también dificultosa debido a que la universidad pública no alcanza a suministrar suficientes cupos para los bachilleres de escasos recursos y las universidades privadas se tornan inalcanzables por sus costos.

En el intermedio de la educación secundaria y superior, el estado colombiano, a través del Ministerio de Educación, estableció una categoría que en sus inicios se denominó técnica laboral, acorde con lo establecido en la Ley General de la Educación (Ley 115 de 1994), que considera dos tipos de educación, formal e informal, y que hoy se conoce como Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, creada mediante la Ley 1064 de 2006 y reglamentada por el Decreto 1860 de 1994.

2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Consecuentemente con lo expuesto y dado que se requiere brindar una solución a la gran cantidad de bachilleres que no acceden a la educación superior, 54% según datos de Universia Colombia, y que además no tienen conocimientos que les permitan ubicarse laboralmente, se vislumbra la necesidad de mejorar la empleabilidad de estos jóvenes en el área metropolitana de Bucaramanga, mediante la creación de una Institución de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano que les permita adquirir las competencias requeridas por los principales sectores productivos locales, para así mejorar su calidad de vida a la vez

que se ofrece a las diferentes empresas del área¹ un personal capacitado en aquellas actividades que ni están para ser desempeñadas por quienes recién egresan del colegio, y que tampoco los profesionales, en cualquiera de sus niveles, desean realizar.

Esta institución, que se denominará Corporación Educativa para la Formación y el Desarrollo Humano de Santander, CEFORDESA, se centrará en capacitar a sus estudiantes para que adquieran competencias en mercadeo, administración y servicios, en general, pero haciendo énfasis en las necesidades de los principales sectores económicos del área, como por ejemplo: merchandising, promoción, atención al cliente, dirección de locales comerciales y logística.

Su ubicación en una zona céntrica de la ciudad de Bucaramanga, con instalaciones que cumplen con las exigencias fundamentales en un entorno de estudio propicio y con la tecnología necesaria para cada uno de los programas, harán que el estudiante realice sus actividades en un excelente ambiente, de tal manera que sus labores académicas se vean favorecidas.

Asimismo, se contará con una planta de docentes calificada, con experiencia en cada una de las áreas del conocimiento a la que pertenecen los programas, con formación pedagógica en educación superior, buen manejo de grupos y trabajo en equipo.

3. JUSTIFICACIÓN

El área metropolitana de Bucaramanga está conformada por los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta y Girón, que albergan 1.122.945 habitantes. Cuenta con 253 colegios, 126 de carácter oficial o público y de estos, en 2014 presentaron las pruebas Saber Pro para estudiantes de grado 11, con el fin de ingresar a la educación superior, un total de 13.906. Entre estos, 9.486 fueron de colegios oficiales, según datos del ICFES², de los cuales solo el 45,5% ingresará a la educación superior. Es decir que 7.578 estudiantes pasarán a formar parte de los bachilleres que saldrán a buscar trabajo con tan solo los conocimientos básicos que provee la educación secundaria.

A este segmento de la población va dirigido este proyecto, para ofrecerle una educación que, aún sin ser formal, gozará del reconocimiento y la aprobación de los estamentos

¹ Área metropolitana de Bucaramanga, conformada por las ciudades de Bucaramanga, Girón, Floridablanca y Piedecuesta del departamento de Santander.

² Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación

gubernamentales locales, en este caso de la Secretaría de Educación de Bucaramanga, ciudad donde operará la institución.

Del mismo modo, los sectores económicos del área metropolitana se verán beneficiados al contar con personal calificado para realizar aquellas actividades que en su mayoría requieren de una capacitación en las empresas, demandando tiempo y recursos.

Es preciso tener en cuenta que en Bucaramanga existen nueve instituciones de formación para el trabajo registradas en la Secretaría de Educación municipal, de las cuales cuatro poseen programas en áreas empresariales y las restantes ofrecen capacitación en inglés y en salud.

Así pues, es evidente que existe un mercado potencial en estos municipios al cual se puede llegar con una propuesta atractiva, tanto en los aspectos formativos como en lo económico.

4. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS PERSEGUIDOS

Todo proyecto de inversión, en el cual además de recursos financieros se van a emplear recursos humanos, tecnológicos y físicos en general, requiere tener un norte absolutamente claro. En otros términos, se debe plantear claramente qué se persigue al iniciar una empresa, en términos económicos, financieros, sociales y personales.

Establecer cuál es el objetivo general y cuáles son los específicos, además de marcar el camino a seguir, permite a los proyectistas tener elementos de control que surgen como la herramienta más clara para verificar que se ha alcanzado lo propuesto.

4.1. OBJETIVO GENERAL

Estudiar la viabilidad de un plan de empresa para la creación de una institución de formación para el trabajo, con programas pertinentes para los sectores productivos para mejorar la empleabilidad de los bachilleres de la ciudad.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar un análisis del entorno interno y externo de la empresa.

Analizar la oferta de educación no formal en el área metropolitana de Bucaramanga, con el fin de establecer su calidad y pertinencia.

Desarrollar un estudio del mercado laboral del área metropolitana de Bucaramanga para establecer sus necesidades de personal no profesional.

Diseñar un modelo para la elaboración de los programas de formación a ofertarse.

Realizar los estudios económicos y financieros necesarios para establecer la viabilidad del proyecto.

4.3. MISIÓN

La Corporación Educativa para la Formación y el Desarrollo Humano de Santander, *CEFORDESA*, brindará una formación integral a los bachilleres mediante programas técnicos laborales acordes con las necesidades de los sectores productivos locales, regionales y nacionales, para afrontar los retos competitivos del siglo XXI y de esta manera mejorar la empleabilidad de sus egresados.

4.4. VISIÓN

CEFORDESA será líder en Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, capacitando con ética, integralidad, equidad y responsabilidad social, con programas educativos de calidad, apoyados en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, entregándole a la comunidad productiva local técnicos laborales competentes, que contribuirán al desarrollo económico local, regional y nacional.

4.5. VALORES

Ética: En *CEFORDESA* la ética profesional se constituye como el compendio de normas necesarias para la sana convivencia de la comunidad educativa, de tal manera que las interrelaciones entre los diferentes grupos que la conforman y su entorno se den dentro del respeto, la honradez, transparencia y tolerancia para hacer de esta una sociedad mejor.

Integralidad: La institución propende por una formación de personas educadas en principios éticos y morales, que poseen control emocional, que proclaman el respeto por sí mismas y por los demás, con responsabilidad, disciplina, demostrando firmeza y profesionalismo, generando confianza en todos sus interrelacionados personales y laborales.

Equidad: Acorde con los principios constitucionales de la educación colombiana, *CEFORDESA* reconoce el derecho de todas y cada una de las personas de nuestra sociedad a ser tratados como iguales y tener las mismas oportunidades sin distingo de raza, religión, política o condición social y económica.

Responsabilidad social: Como institución educativa *CEFORDESA* asume como suya la responsabilidad social en sus ámbitos social, económico y medioambiental comprendiendo la necesidad de tener una sociedad más justa y que protege el ambiente, apoyados en los lineamientos de la sostenibilidad promulgados por los diferentes organismos supranacionales.

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Aunque el término ‘estrategia’ se viene utilizando en el campo de la gestión empresarial desde la década de los 60 y ha sido objeto de múltiples interpretaciones y enfoques, todos ellos han servido para conceptualizar una serie de ideas y de técnicas útiles al momento de marcar el rumbo de una empresa o negocio, sea este nuevo o se encuentre en funcionamiento.

Tal como lo plantea Garrido (2003), la estrategia se refiere al enfoque de la actividad de la organización, relacionando las actividades con el entorno en el que opera, así como los recursos y capacidades del que dispone.

En consecuencia, es evidente la necesidad de un análisis estratégico del entorno, de los factores internos y externos que de una u otra manera van a afectar positiva o negativamente el desarrollo del proyecto. De la minuciosidad con que se recabe la información y se haga un análisis objetivo de dichos datos van a depender las decisiones que se tomen respecto a la empresa en ciernes.

5.1. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

El reconocimiento del entorno en que se encuentra inmersa toda empresa se hace imprescindible ante los cambios sociales y económicos que conllevan a su vez cambios en los hábitos de los consumidores de bienes y servicios, en un mundo globalizado que evoluciona a la par de los desarrollos tecnológicos y consecuentemente con la facilidad de acceso a las redes de comunicación. Las tendencias de los mercados están modificándose permanentemente en una búsqueda incansable de las empresas por lograr ventajas competitivas sobre sus competidores, en una carrera vertiginosa que no tiene fin, pues aquellas empresas que no se renuevan tenderán a desaparecer. Por ende, se requiere de una revisión permanente de estas transformaciones para poder ofrecer soluciones a las necesidades que surgen día a día en el campo educativo, laboral y empresarial.

5.1.1. Análisis político – legal

La educación en Colombia, como ya se referenció, está regida por la Ley General de la Educación y la Ley de la Educación Superior³ además de decretos y resoluciones mediante las cuales se organiza este servicio público, y en particular, la Ley de Apoyo y Fortalecimiento de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano⁴ y el Decreto 2888 de 2007 que

³ Ley 115 de 1994 y Ley 30 de 1992

⁴ Ley 1064 de 2006

reglamenta la creación, organización y funcionamiento de las instituciones dedicadas a este tipo de formación.

En los inicios de este milenio, el Ministerio de Educación Nacional, mediante su política denominada “La Revolución Educativa” (2002 – 2010), inició una transformación en el sistema educativo colombiano existente en esa época, buscando dar una respuesta a las necesidades de cobertura y calidad necesarias para que el país pudiera mejorar sus condiciones de desarrollo social y económico, y además mejorar la calidad de vida de la población colombiana (Ministerio de Educación Nacional, 2008). Fundamentalmente, esta política busca que las personas que accedan a la educación terciaria aprendan lo que necesitan aprender y además, que lo sepan aplicar y aprovechar a lo largo de su existencia.

A través del Documento CONPES⁵ 81 de 2004 se definieron los principios y componentes del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo en Colombia, con la participación del Ministerio de la Protección Social para el desarrollo del componente de acreditación de la calidad de los programas y entidades de formación para el trabajo.

En consecuencia, se organiza el Sistema de Calidad de la Formación para el Trabajo SCAFT por medio del Decreto 2020 de 2006, estableciendo el conjunto de mecanismos de promoción y aseguramiento de la calidad, que permitan certificar que la oferta de formación para el trabajo cuenta con los medios y la capacidad para ejecutar procesos formativos que respondan a los requerimientos del sector productivo y reúnan las condiciones para producir buenos resultados.

Se puede apreciar la existencia de políticas que fomentan esta formación, así la respuesta por parte de las entidades existentes no haya sido favorable en razón a perseguir objetivos diferentes en el campo educativo, olvidándose de las necesidades reales de los diferentes sectores productivos que deben seguir formando a su personal en diferentes actividades propias de su objeto social, pues no se encuentra una oferta educativa que supla estas necesidades.

5.1.2. Análisis económico

En los últimos años Santander y especialmente Bucaramanga, su capital y su área metropolitana, se han convertido en un foco de inversión importante, razón por la cual sus cifras económicas muestran un crecimiento en indicadores como el PIB.

Información registrada hasta la fecha por la Cámara de Comercio de Bucaramanga muestran que en 2013 la economía del planeta creció 3,3%, América Latina 3,4%, la zona euro -0,3% y

⁵ Consejo Nacional de Política Económica y Social

los Estados Unidos 2,2%. Gracias al buen comportamiento de sus regiones, Colombia logró una expansión de 4,7%, ubicándose por encima de USA y América Latina.

Al revisar las cifras por departamentos Santander tuvo un crecimiento de 2012 a 2013 del 6,1%, además logró ubicar su PIB per cápita como el más alto entre regiones como Bogotá, Antioquia, Valle y Atlántico, con 13.258 USD y mantuvo una buena posición y crecimiento en la mayoría de sus sectores económicos.

En cuanto al comportamiento empresarial, en 2014 se constituyeron 16.203 nuevas empresas, de las cuales el 84,4% son personas naturales y sus campos de acción son principalmente comercio, hoteles y restaurantes con un 55,2% y servicios con el 23,2%. En el primer grupo, el comercio minorista representa el 69,8% y el mayorista el 5,1%.

Otro aspecto relevante del entorno económico del departamento y su capital es el referente al empleo. La tasa de desempleo en 2014 alcanzó el 6,5% y la de subempleo un 23,4% mostrando una reducción de casi a la mitad en los últimos 10 años (Camara de Comercio de Bucaramanga, 2015).

En conclusión, las cifras muestran un crecimiento en la actividad empresarial en Bucaramanga lo cual implica demanda laboral principalmente en actividades comerciales, razón por la cual se hace necesario contar con personal preparado para tales labores.

5.1.3. Análisis social y cultural

Bucaramanga es la quinta ciudad del país, capital del departamento de Santander, ubicado al oriente del país, con una población total proyectada por el DANE a 2012 de 526.056 habitantes -equivalente al 1,1% del total de la población nacional- de los cuales 519.384 (98,7%) habitan en el casco urbano y 6,672 (1,3%) viven en la zona rural distribuida. La ciudad está dividida en 47,8% de hombres y 52,2% mujeres. La sociedad bumanguesa se ha caracterizado por su espíritu fuerte y emprendedor, acostumbrados a afrontar las dificultades de una tierra agreste, formando así personas de temple y decisión. El santandereano posee un espíritu alegre y fuerte a la vez, franco y decidido.

5.1.4. Análisis tecnológico

Bucaramanga no se caracteriza por poseer un alto grado de industrialización pues su desarrollo económico ha estado enfocado a otras actividades, solo un 11,4% de las empresas constituidas en 2014 pertenecen a esta actividad. En cuanto a organizaciones que en Bucaramanga se dedican a la investigación o al desarrollo de proyectos de aplicación tecnológica y sus resultados, se destaca el papel de la Universidad Industrial de Santander, UIS, y el Instituto Colombiano del Petróleo, ICP.

La ciudad cuenta con un importante número de instituciones de educación media y superior, dedicadas a capacitar el recurso humano no solo de la ciudad sino de otras regiones del país, con diferentes programas ofrecidos para la atención de sus necesidades.

Dada la importancia de las Tecnologías de la Información y Comunicación, TIC, es necesario conocer el estado de avance de este campo en la ciudad. Según lo publica el diario El Tiempo (Redacción Tecnósfera, 2015), Colombia fue uno de los países de mejor desempeño en términos de conectividad a internet en 2014, según el 'Affordability Report', en el que el país ocupa la segunda posición entre una lista de 51 economías emergentes y en desarrollo a nivel mundial. Actualmente las suscripciones a Internet de banda ancha por cada 100 habitantes paso de 5,9% en 2010 a 9,5% en 2013 (Colombia Tic, 2015).

Asimismo, la política del gobierno en este campo se refleja en los mejoramientos que se dan en el campo de la educación donde se pasó de 20 estudiantes por computador en 2010 a 11 a marzo de 2014, mostrando una reducción del 45%, gracias a la entrega masiva de computadores y tabletas a colegios por parte del Gobierno Nacional y el Ministerio de las Tecnologías de la información y las Comunicaciones, MIntic (Colombia Tic, 2015).

5.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECIFICO

La oferta educativa en el campo específico de la educación no formal, denominada para el Trabajo y el Desarrollo Humano, está muy limitada en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, encontrándose que la oferta de esta formación recae principalmente en las Cajas de Compensación Familiar, Cajasan y Comfenalco, que ofrecen cursos de capacitación en artes como zapatería, modistería, peluquería, etc. y que en su mayoría no están certificados por la Secretaría de Educación Municipal, pues no alcanzan a cumplir los requerimientos mínimos exigidos por el MEN.

Como ya se indicó, existen 9 instituciones que están debidamente registradas en la Secretaría de Educación, de las cuales 3 cuentan con una trayectoria: la Congregación Mariana, que alterna su servicio educativo con otras como odontología y salud; Corposalud, dedicada principalmente a formar en salud oral y enfermería y la más importante, Eforsalud, que es la institución de mayor desarrollo tanto en lo académico como en su infraestructura, pero como su nombre lo indica, con programas de formación en salud.

Finalmente, Bucaramanga se destaca en el país como una ciudad con una importante oferta académica, con 10 importantes universidades con estudios en pregrados, especializaciones y maestrías, pero en el nivel tecnológico y técnico solo se destacan 2 entidades, y las que ya se referenciaron dedicadas a la instrucción no formal. Cabe destacar la oferta del Servicio

Nacional de Aprendizaje, SENA, institución estatal que acoge a un importante número de estudiantes.

El grueso de clientes potenciales son personas que tienen dificultades económicas para acceder a estos centros de formación y optan por emplearse para continuar posteriormente sus estudios universitarios. Es ahí donde la oferta de CEFORDESA cobra importancia, proporcionando unas ventajas competitivas a estos estudiantes al momento de acceder a un puesto de trabajo.

5.3. ANÁLISIS INTERNO

Así como se realiza un análisis del entorno en el cual se desarrollara el proyecto, es imprescindible analizar cuáles son las características del proyecto en cuanto a su conformación, estructura y propuesta de valor, y también cuáles son las capacidades con que cuentan los promotores del mismo. En otros términos cuáles son sus fortalezas y debilidades que han de permitir evolucionar favorablemente en el mercado en el que se pretende incursionar. Para ello la matriz DAFO es pertinente para vislumbrar las fortalezas y debilidades de la nueva empresa, además de las oportunidades y amenazas que se hallan alrededor.

Mediante la matriz DAFO se buscarán las diferentes combinaciones entre los factores internos y externos, es decir, el manejo de los recursos materiales, humanos, financieros, relationales y organizativos capaces de proveer fortalezas, minimizando las debilidades para afrontar las amenazas del mercado y fundamentalmente, aprovechar las oportunidades que el sector educativo puede brindar.

5.3.1. Recursos materiales.

Para afrontar esta empresa se contará con los implementos demandados por una institución educativa moderna, innovadora y visionaria. En primera instancia, una sede ubicada estratégicamente en la ciudad de Bucaramanga, que cuenta con facilidades de acceso a las diferentes rutas de transporte urbano y sitios de parqueo. Esta sede requerirá de adecuaciones locativas para hacer más cómoda la estancia de los educandos.

En concordancia con la visión de futuro de la institución, el acceso y uso de las tecnologías de la comunicación e información se convierten en un hito para cualquier entidad educativa. Para ello se cuenta con acceso a internet vía wi-fi, computadores y servidores, así como un sitio en la nube (hosting) que permita contar con un Sistema de Gestión del Aprendizaje (LMS por sus siglas en inglés), específicamente la plataforma Moodle, además de un portal informativo y de gestión.

Todos los demás elementos materiales, muebles y enseres de oficina, tableros, pupitres, etc. se referenciarán en el presupuesto de inversiones.

5.3.2. Recursos humanos.

Tanto como los recursos materiales, los recursos humanos y en particular los directivos y docentes son claves para alcanzar los objetivos institucionales, de ahí que en el proceso de incorporación de personal se contará con personal idóneo para llevar a cabo las labores tanto administrativas como educativas.

En lo respectivo al personal académico se requerirá de profesionales con estudios de posgrado en las áreas de conocimiento correspondientes a cada programa de formación.

5.3.3. Recursos financieros.

Para el óptimo inicio y posterior funcionamiento de la institución se contará con los recursos necesarios hasta alcanzar el punto de equilibrio. Para establecer este monto se realiza el cálculo detallado de la inversión, tanto para capital fijo como capital de trabajo, los cuales hacen parte integral de este estudio.

Establecida esta cifra, los aportes de capital corren por cuenta de los corporados, por partes iguales.

5.3.4. Recursos relacionales.

Los miembros de la corporación son profesionales que laboran en el sector privado y además se encuentran vinculados a instituciones de educación superior, lo cual le brinda a CEFORDESA unas relaciones significativas con otras instituciones con el fin de lograr convenios que faciliten su labor formativa. Estos convenios futuros tendrán como propósito el reconocimiento de algunos de los estudios cursados para que el alumno pueda continuar su formación de pregrado.

Por otra parte, se deberá establecer relaciones con algunos colegios de la ciudad para dar a conocer la propuesta académica de CEFORDESA.

5.4. MATRIZ DAFO

La matriz DAFO permite una evaluación de las condiciones internas de la empresa y conocer el entorno en el que se ha de desempeñar, permitiendo diseñar estrategias que maximicen las fortalezas y minimicen las debilidades, aprovechando las oportunidades del mercado y enfrentando adecuadamente las amenazas.

Tabla 1. Matriz DAFO.

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|---|
| | Personal calificado Programas pertinentes Diversidad en la oferta Ubicación Manejo de TIC Infraestructura adecuada | Recursos económicos Institución nueva, reconocimiento |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
| Cobertura de las IES Necesidades de los sectores económicos locales Poca oferta registrada Exigencias de cualificación | Oferta a población sin acceso a IES Hacer convenios con empresas para formación de trabajadores actuales y futuros | Visitar colegios de estratos medios y bajos Presentar la institución a los empresarios |
| AMENAZAS | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| Cultura educativa Deserción estudiantil Política crediticia ICETEX | Gestión ante entidades crediticias no oficiales | Presentar los programas a padres de familia y estudiantes de último grado de los colegios |

Fuente: Elaboración propia

5.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos del plan de mercadeo están enfocados a lograr una cuota en el mercado de la educación no formal, buscando posicionar la entidad como una escuela de formación que les abrirá las puertas a muchas personas al mundo laboral mediante el mejoramiento de su empleabilidad. También para el sector productivo es importante el aporte que se le ofrece, al proporcionarle personal calificado para muchas de sus labores, de ahí que se considera la necesidad de posicionar la entidad ante los empresarios locales.

Todo lo anterior se deberá realizar sin descuidar la rentabilidad de la institución ya que de ello depende su permanencia en el mercado educativo.

5.5.1. Objetivo de posicionamiento.

Teniendo en cuenta la existencia de un mercado potencial, se deberá buscar el posicionamiento de la institución en los estratos 2 y 3 fundamentalmente, pues es allí donde se encuentra el grueso de la población estudiantil que no accede a la educación superior y que, por motivos económicos y familiares, sale en busca de trabajo.

Para lograr este posicionamiento se deberá hacer una campaña de presentación de la institución en colegios y empresas, haciendo hincapié en las posibilidades de adquisición de competencias para poder desempeñarse laboralmente. Es claro que se requiere un trabajo arduo con el fin de modificar la cultura educativa colombiana, que se basa en el imperativo de

lograr un título universitario de pregrado, lo que se dificulta para muchos estudiantes de pocos recursos económicos.

A su vez, al presentar la institución a las empresas se estaría abriendo la posibilidad de efectuar convenios para capacitar a sus empleados en aquellas labores específicas requeridas por las mismas

5.5.2. Objetivo de ventas.

Partiendo de la información registrada por el ICFES en su página web sobre el número de estudiantes que presentaron las pruebas Saber 11 en el segundo semestre de 2014 en el área metropolitana de Bucaramanga, datos que se detallan en el cuadro siguiente, y teniendo en cuenta el porcentaje de estudiantes que no ingresan a la educación terciaria, según el MEN, se calcula el mercado potencial y se proyectan ventas para el primer año del 5% semestral, incrementándose en cantidad un 19% anual para alcanzar al quinto año un 10% de este mercado potencial.

5.5.3. Objetivo de viabilidad.

La viabilidad de este proyecto depende fundamentalmente de la propuesta de valor que se ofrezca al mercado potencial, de tal manera que se tendrá como prioritario el diseño inicial de tres programas, uno en el área de mercadeo, dirigido a suplir las necesidades de los comerciantes del área; otro en el área administrativa, con énfasis en el manejo de pequeños negocios y un tercero en el área de servicios empresariales, dedicado a aspectos logísticos.

Por otra parte, se tendrá en cuenta lo referente a los aspectos legales, registro de institución y programas ante la Secretaría de Educación municipal, para lo cual se elaborará el respectivo Proyecto Educativo Institucional y cada uno de los Proyectos Educativos de Programa, cada uno con todos los componentes necesarios para que esta sea una institución debidamente registrada y con una claridad conceptual en educación, que brinde confianza a los futuros educandos, logrando así no solo su viabilidad sino también su sostenibilidad en el tiempo.

5.5.4. Objetivos de rentabilidad

Aun cuando la figura establecida legalmente para la constitución de una entidad educativa está limitada a fundaciones o corporaciones, entidades sin ánimo de lucro que deben de invertir sus excedentes en la misma entidad, esta debe ser rentable para alcanzar los objetivos básicos de cualquier empresa: supervivencia, rentabilidad y crecimiento (Sallenave, 1994). Por otra parte, el crecimiento proyectado de la institución requiere de una rentabilidad proyectada igual o superior a la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento, la cual se calcula

mediante la formulación usualmente utilizada para la evaluación de proyectos en Colombia y con indicadores propios de su economía.

6. PLAN COMERCIAL

El proceso de planeación comercial de CEFORDESA visualiza aspectos claves que inciden en el éxito del proyecto. Las actividades de planeación se han formulado en diferentes niveles, desde la dirección de la empresa hasta la forma de prestación del servicio educativo, con directrices concretas, políticas que direccionan el carácter y la proyección de la institución y fundamentalmente tomando en consideración que la planeación es un proceso de toma de decisiones orientado al logro de unos objetivos establecidos.

6.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

En este apartado se hará una reseña de la oferta académica de la educación no formal o educación para el trabajo, examinando cantidad, calidad y tipo de oferta, así como la demanda

6.1.1. La oferta y demanda.

Según datos del MEN, en Bucaramanga existen en la actualidad 53 instituciones dedicadas a algún tipo de Formación para el Trabajo, ofertando capacitaciones que van desde la modistería, cursos de inglés, hasta conducir un automóvil. De estas, 9 cuentan con certificación de la Secretaría de Educación de Bucaramanga; solo 5, con certificación de calidad y 4 ofrecen programas de formación laboral con contenidos más especializados y cercanos a una educación formal, como ventas, mercadeo, publicidad, contabilidad, asistencia administrativa y sistemas (informática).

El MEN ha establecido que la Educación Media está conformada por los grados diez y once. En estos, fundamentalmente se busca preparar al educando para acceder a la Educación Superior, a la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano o al Sistema Productivo. Para el 2010, la población objetivo para cursar este nivel (jóvenes de 15 y 16 años) ascendía a 1 millón 777 mil personas. A su vez para este mismo año, la matrícula en el nivel educativo alcanzo 1 millón 398 mil personas, arrojando una cobertura bruta de 78,6%. Como se puede apreciar, el país no cuenta con cobertura universal en este nivel. Tal como lo expresa un informe del Departamento Nacional de Planeación, "la deserción del sistema educativo sin culminar la media limita las posibilidades de los jóvenes de acceder a la educación superior o a la formación para el trabajo y el desarrollo humano, y los condena al sector informal de la economía. Los jóvenes que no culminan la educación media, entran en una situación de vulnerabilidad económica y social, no cuentan con la formación necesaria para acceder a

empleos o actividades productivas que les generen ingresos dignos" (Departamento Nacional de Planeación, 2015).

6.1.2. Acceso a las IES y mercado objetivo.

La Información estadística registrada en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior, SNIES, indica que para el segundo semestre de 2013 se inscribieron en la educación superior 850.127 estudiantes de los cuales solo el 47,75% se matriculó para el primer semestre. El restante 52,25% deberá esperar otra oportunidad o como seguramente ocurrirá, saldrá en busca de trabajo contando tan solo con la educación recibida en el colegio; es decir, sin ningún tipo de formación laboral.

Este se convierte en parte del mercado objetivo: aquellos estudiantes que buscaron acceder a la educación superior y por diversas circunstancias, principalmente por costos, no lo lograron. Estas personas buscarán los medios para lograr su objetivo y una opción es prepararse para laborar para poder más adelante, con ingresos suficientes, hacer una carrera profesional.

Para el caso particular del área metropolitana de Bucaramanga, como se puede apreciar en la tabla 2, de los 253 colegios -privados y públicos- egresan 13.905 personas, de los cuales 7.508 no ingresarán a la universidad.

Tabla 2. Estudiantes Grado 11.

| Municipio | Nº Colegios | | | Nº Estudiantes | | |
|---------------|-------------|-----------|-------|----------------|-----------|-------|
| | Privados | Oficiales | Total | Privados | Oficiales | Total |
| Bucaramanga | 69 | 57 | 126 | 2586 | 4954 | 7540 |
| Floridablanca | 27 | 28 | 55 | 880 | 1968 | 2848 |
| Giron | 13 | 19 | 32 | 391 | 1121 | 1512 |
| Piedecuesta | 18 | 22 | 40 | 462 | 1543 | 2005 |
| Totales | 127 | 126 | 253 | 4319 | 9586 | 13905 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de www.icfes.gov.co

En la figura 1 se puede apreciar la composición de los egresados de la educación secundaria en el área metropolitana, indicando que ingresarán a las diferentes instituciones educativas terciarias un total de 6.327 estudiantes.

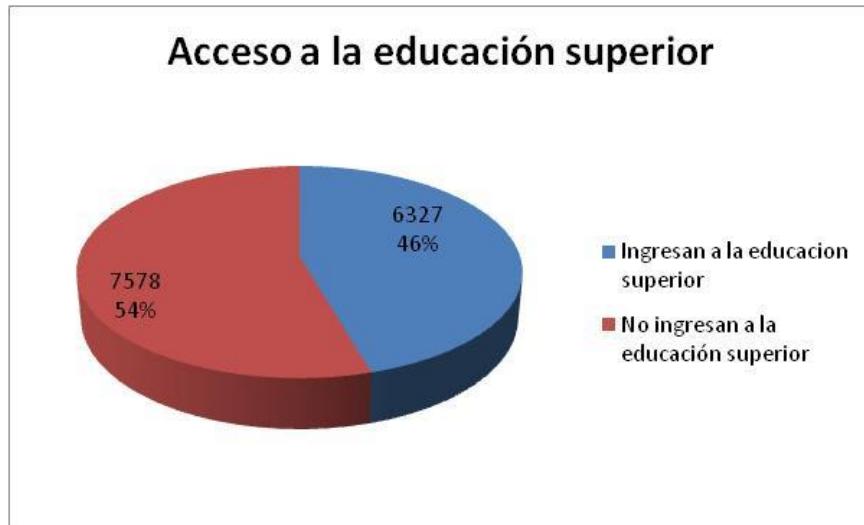


Figura 1. Estudiantes que acceden a la Educación Superior. Fuente: Elaboración propia

6.2. ESTUDIOS DE MERCADO

El estudio del mercado es imprescindible para un desarrollo óptimo de un proyecto, su sostenibilidad y su futuro. El análisis del entorno general y específico, y de las acciones de los consumidores, permite una planificación de las acciones a desarrollar, expresadas en estrategias de ventas, de precios, de promoción y de publicidad entre otros.

6.2.1. Estrategia de ventas

Aunque se incursiona en un mercado en el que supuestamente se conoce todo y se cree que las técnicas de mercadeo no revisten mayor importancia, mediante la propuesta de este proyecto se pretende ser precursor específicamente en la forma de llegar al mercado objetivo y hacerlo atractivo, para los futuros estudiantes de la institución.

6.2.1.1. *Organización de ventas*

Se conformará un grupo de ventas a cargo de un director. Este grupo deberá estar capacitado, tanto en el conocimiento del producto, es decir de las características, ventajas y beneficios de los programas académicos que se ofertan, como del perfil de los destinatarios de esta propuesta, que son los futuros estudiantes. Las competencias de los vendedores, para este caso, asesores académicos, incluyen estudios secundarios y tecnológicos, manejo de TIC, excelente presentación personal, expresión oral, manejo de objeciones, empatía, ética y responsabilidad. El director de este grupo, además de las condiciones humanas necesarias para dirigir un grupo de trabajo, deberá ser profesional, preferiblemente con posgrado.

6.2.1.2. *Canales y segmentos a atender*

De acuerdo con la naturaleza del producto y las características de los clientes y considerando la competencia y las características de la institución, se trabajará un canal directo, institución – prospecto, apoyado en la formación de un excelente grupo de asesores académicos.

Los segmentos a atender se determinan a partir de las necesidades educativas de sectores poblacionales de los municipios, aquellos que no tienen acceso a la educación superior en universidades privadas o públicas y que deben, una vez terminado el bachillerato, buscar empleo para más adelante continuar con sus estudios. En Colombia se ha establecido la segmentación de la población en 6 estratos, donde el 1 corresponde a la población en condiciones socioeconómicas menos favorables hasta llegar al 6 que corresponde a las familias más pudientes.

El análisis de esta distribución muestra la población objetivo de CEFORDESA que se encuentra de los estratos 1 al 3, pero que dadas las condiciones de estos grupos poblacionales, el mercado objetivo determinado serán los bachilleres de los estratos 2 y 3 que no acceden a la educación superior formal, sin que ello signifique descartar individuos de otros estratos. En estos términos, se alcanzaría un 65% de la población.

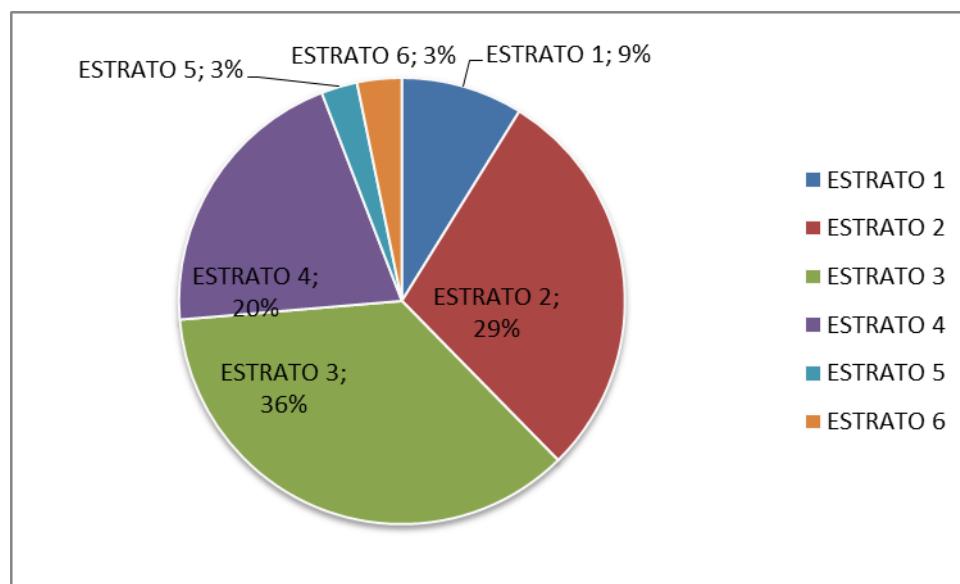


Figura 2. Estratificación de la población del área metropolitana. Fuente: www.bucaramanga.gov.co

Una vez que se tiene claramente determinado el mercado objetivo y la organización de ventas, se implementarán las estrategias de ventas, partiendo de lo básico: los costos, la diferenciación y el enfoque.

- Manejo de costos accesibles al mercado objetivo
- Propuesta académica diferente tal como se describe en las características del producto
- Programas dirigidos a una población en particular con un objetivo claro: empleabilidad

Esto deberá traducirse en un trabajo conducido desde la dirección de ventas y ejecutado por los asesores académicos.

6.2.2. Estrategia de fijación de precios

Es usual que las estrategias de precios cambien a medida que el producto pasa de una etapa a otra de su ciclo de vida. Lo cual significa que inicialmente se considerará, para fijar los precios de los programas educativos y en aras de alcanzar el principal objetivo en esta etapa cual es la supervivencia, una estrategia de precios bajos, esperando que el mercado sea sensible al precio. Las utilidades son menos importantes que la supervivencia (Kotler, 1989).

Se concluye por lo expuesto, que se implementará una estrategia de fijación de precios de los programas educativos para lograr la penetración del mercado, ya que este, en consonancia con el mercado objetivo, es muy sensible al valor de la matrícula. Para su cálculo se tendrá en cuenta la oferta en el mercado, los costos fijos y variables de la institución y sus proyecciones, pero sin descuidar la calidad ofrecida. Una vez superada la etapa de introducción y e iniciada la de crecimiento, los precios deberán ser revisados.

6.2.3. Publicidad y promoción

Para lograr un posicionamiento de la institución se escogió un nombre corto, que además es sonoro y se diseñó un logo y un lema, que son de fácil recordación.

CORPORACIÓN EDUCATIVA PARA LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO HUMANO



Somos el puente que une la empresa con la academia

Es claro que todo producto nuevo requiere de una estrategia publicitaria agresiva para darse a conocer, la cual hoy en día tiene como elemento primordial el uso de las tecnologías de la

comunicación y la información como los medios más expeditos para darse a conocer, sobre todo en los grupos poblacionales jóvenes.

Así las cosas, se pautará en el diario Vanguardia Liberal, en ediciones de fin de semana -tanto en físico como en digital- se abrirá sitio en la red social Facebook, además de contar con un sitio web.

Como elementos promocionales se tendrá en primer lugar folletos con un contenido claro y preciso de la oferta académica y también se tendrán lapiceros y libretas con el logo de la institución.

6.2.4. Presupuestos comerciales y de mercadeo

El primer paso en el desarrollo de un plan de publicidad es establecer cuáles son los objetivos de la misma, basados en decisiones previas en cuanto al mercado meta y el posicionamiento deseado (Kotler, 1989). De esta manera y teniendo ya establecidos los medios, se procede a la elaboración del presupuesto de mercadeo y publicidad.

Para el diseño y elaboración de todo el material publicitario se recurrirá a una agencia especializada en el tema, la cual se encargará desde el diseño de la marca y el logo hasta los artículos promocionales.

Tabla 3. Presupuesto de publicidad.

Presupuesto de publicidad

| Concepto | Unidad | Cantidad | Pcio Unit | Precio total |
|-------------------------------------|------------|----------|---------------|-------------------------|
| Diseño de marca | gbl | 1 | \$ 500.000,00 | \$ 500.000,00 |
| Diseño de folletos | gbl | 1 | \$ 150.000,00 | \$ 150.000,00 |
| Diseño de sitio web | gbl | 1 | \$ 500.000,00 | \$ 500.000,00 |
| Diseño de material promocional | gbl | 1 | \$ 150.000,00 | \$ 150.000,00 |
| Elaboración de folletos | und | 2000 | \$ 300,00 | \$ 600.000,00 |
| Elaboración de material promocional | und | 2000 | \$ 500,00 | \$ 1.000.000,00 |
| Publicidad periodico | Avisos/dia | 16 | \$ 500.000,00 | \$ 8.000.000,00 |
| Publicidad otros medios | Avisos/dia | 16 | \$ 500.000,00 | \$ 8.000.000,00 |
| Total presupuesto | | | | \$ 18.900.000,00 |

Fuente: Elaboración propia

6.3. PREVISIONES DE VENTAS

El estudio del mercado representa el punto de partida de los demás campos abarcados al formular este proyecto, de él se desprenden las expectativas de éxito representadas en la aceptación que tengan los productos en la población objetivo.

Según Burbano (2005), los pronósticos de ventas de una empresa se fijan según su participación en el mercado, cuando esta tiene un poder comercial destacado. Tratándose de una empresa que inicia actividades, se obvia lo del poder comercial destacado, pero sí se establece una meta de participación en el mercado tendiente a alcanzar y superar el punto de equilibrio, en un lapso determinado por las directivas, a fin de cumplir con los propósitos de supervivencia, rentabilidad y crecimiento.

Se proyecta alcanzar unas ventas en 5 años equivalentes al 10% del mercado potencial, es decir, de los estudiantes que no acceden a la educación superior. Esto significa, partiendo de las cifras ya expuestas, que se cuenta con un mercado potencial de 7.578 egresados del bachillerato, que no ingresarán a la universidad, de tal manera que CEFORDESA proyecta a cinco años contar con mínimo 758 estudiantes.

6.3.1. Ventas por periodo

Las ventas se proyectan por semestre y por año para cada uno de los programas.

Tabla 4. Proyección de ventas.

| Programa Acádemico | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
|-------------------------------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | Sem I | Sem II |
| TL Administración de negocios | 150 | 150 | 179 | 179 | 213 | 213 | 253 | 253 | 301 | 301 |
| TL Logistica Empresarial | 115 | 115 | 137 | 137 | 163 | 163 | 194 | 194 | 231 | 231 |
| TL Mercadotecnia | 115 | 115 | 137 | 137 | 163 | 163 | 194 | 194 | 231 | 231 |

Fuente: Elaboración propia

6.3.2. Mezcla de ventas

Los programas que ofrece CEFORDESA tienen distintas expectativas de demanda ya que como lo referencia el Ministerio de Educación a través de su página web⁶ el 36,5% de las titulaciones por área de conocimiento son en Economía, Administración, Contaduría y afines, áreas escogidas por los estudiantes para la obtención de un título de pregrado que sin duda indica cual es la tendencia de los estudiantes al escoger qué estudiar. Esto se contrasta con lo publicado por Universia⁷ en su portal, respecto a las carreras más demandadas por las empresas: 17,6%, Administración de Empresas y 4,6% Mercadotecnia.

⁶ <http://bi.mineducacion.gov.co:8380/eportal/web/men-observatorio-laboral/ubicacion-geografica>

⁷ Universia: red de universidades de Iberoamerica, constituida por 1.345 universidades de 23 países.

Ponderando las cifras anteriores, el 79% de la demanda recaería sobre programas del área administrativa y el 21% en la de mercadeo. Sin embargo, dado que se evidencia un incremento en el comercio del Bucaramanga y su área metropolitana, se ajustan las cifras para la mezcla de ventas, quedando como se muestra a continuación.

Tabla 5. Mezcla de ventas.

Mezcla de ventas

| Programa | Participación | Por área |
|---|---------------|----------|
| Tecnico Laboral en Administración de negocios | 40% | 70% |
| Tecnico Laboral en Logistica Empresarial | 30% | |
| Tecnico Laboral en Mercadotecnia | 30% | 30% |

Fuente: Elaboración propia

6.3.3. Cuota de mercado

CEFORDESA define su cuota de mercado como el porcentaje que buscará alcanzar del total de mercado disponible, que son los estudiantes egresados de bachillerato y que no pueden acceder a la educación superior, y que está en capacidad de atender adecuadamente. Para su cálculo se tendrá en cuenta su capacidad instalada y los recursos logísticos necesarios para una buena prestación del servicio.

7. PLAN DE OPERACIONES

La corporación, para lograr los objetivos propuestos, parte de las siguientes premisas: cada programa educativo es un producto que debe ser elaborado tomando en consideración los beneficios que proveerá a sus clientes, los estudiantes, además de tomar en cuenta el mercado laboral de Bucaramanga y su área metropolitana. Solo así, con un trabajo exhaustivo se alcanzará el éxito del proyecto.

7.1. DESARROLLO DEL PRODUCTO

En consecuencia, los productos ofertados por CEFORDESA surgen de la necesidad de entregar a los diferentes sectores económicos del área metropolitana un personal capacitado en una serie de actividades importantes para el buen desarrollo de sus actividades y que no son suplidos por las diferentes instituciones educativas en los distintos niveles educativos que manejan.

Las principales actividades económicas del área pueden apreciarse en la información de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, datos de conformación de empresas de los años 2013 y 2014.

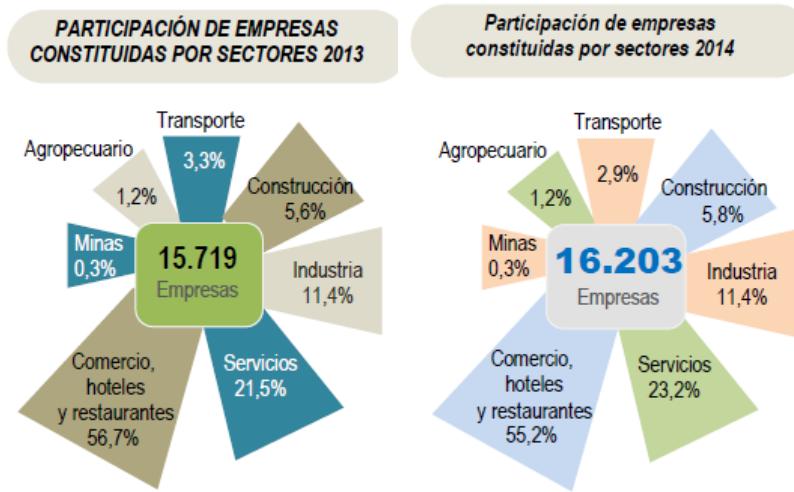


Figura 3. Empresas por sectores 2013 - 2014. Fuente: www.camaradirecta.com



Figura 4. Empresas por subsectores 2013. Fuente: www.camaradirecta.com



Figura 5. Empresas por subsectores 2014. Fuente: www.camaradirecta.com

Lo que muestran estas cifras es el comportamiento económico del área metropolitana, con un crecimiento del 3% del 2013 al 2014, donde un 70% de las empresas están dedicadas al comercio al por menor y el 5% al comercio al por mayor.

Esto lleva a inferir una necesidad de cubrir los requerimientos de estas empresas en actividades administrativas, de mercadeo y de logística, que requieren de una serie de competencias que no se adquieren en la educación terciaria, ni en la educación no formal que se ofrece en estos municipios.

En concordancia con lo expuesto y con el fin de suplir las necesidades de estas empresas, se desarrollarán los programas educativos, es decir, los programas de formación para el trabajo, recurriendo a la aplicación de un modelo de diseño instruccional genérico, adaptado a la necesidad de establecer con claridad las características que han de tener tales procesos formativos, de manera tal que cumplan con las expectativas de los futuros estudiantes y que estén dirigidos a suplir las necesidades de los empresarios.

El diseño instruccional, según Gutiérrez y Alfaro (2003), existe desde tiempos remotos con Aristóteles y Platón y ha evolucionado hasta los tiempos actuales mediante los aportes de grandes pensadores como Dewey, Skinner, Bloom y otros, evolución que para los tiempos actuales está en función de la educación virtual, convirtiéndose en una metodología aplicable para la elaboración de cursos de formación, por tratarse de una forma pragmática de construir programas educativos que toma en consideración diversas variables que conducen a su construcción, de acuerdo con los parámetros ya establecidos por la institución.

Para el diseño de un programa educativo, el diseño instruccional se aplica como un proceso que permite analizar unos requerimientos de formación laboral para un mercado en particular y producir una respuesta a esa necesidad. De tal manera que se utiliza el modelo genérico denominado ADDIE, por sus pasos clave: Análisis, diseño, desarrollo, implementación y

evaluación, con el fin de analizar las necesidades, partiendo de la identificación de problemas, teniendo en cuenta las tareas que requieren ejecutar las empresas; diseñar los planes de estudios acorde con las necesidades, desarrollar los programas con todos sus componentes y posteriormente, implementar y evaluar.

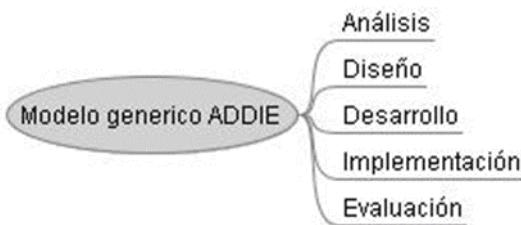


Figura 6. Modelo genérico ADDIE. Fuente: Adaptado de Sangra y Guardia

Mediante este modelo, se analizan las estrategias de aprendizajes y competencias, y el entorno en el cual se manifiestan.

Se definirán claramente los objetivos de la formación que se esperan lograr.

Teniendo en cuenta los procesos de aprendizaje específicos de las áreas de conocimiento escogidas, se considerarán los recursos más apropiados para tal fin.

Así mismo, se desarrollarán los contenidos temáticos y las actividades indispensables para lograr el aprendizaje.

Como parte esencial de todo proceso, es indispensable contar con las herramientas evaluativas más idóneas que permitan verificar que se alcanzaron los objetivos propuestos.

Etapas a desarrollar:

- Análisis: Alumnos, contenidos temáticos y entorno.
Evaluar las necesidades, identificando y aclarando el problema, el perfil del estudiante, las empresas beneficiarias, la disponibilidad de tiempo y recursos.
- Diseño: elaboración del Proyecto Educativo de Programa (PEP)
- Desarrollo: Elaboración de microcurrículos, materiales didácticos, tecnologías y docencia.
- Implementación: Prototipo, publicar materiales, formar profesores y revisión de contenidos.
- Evaluación: del proceso y del producto

7.2. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

A partir de la adopción del modelo ADDIE como metodología adaptada a este proyecto, se requerirá para la construcción de los programas educativos una serie de recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros. A su vez y con el fin de brindar desde su inicio productos que cumplan con los requerimientos de calidad exigidos por el MEN y por el mercado, se implementarán las normas elaboradas por la Unidad Sectorial de Normalización de Calidad de la Formación para el Trabajo del Ministerio de Educación Superior, NTC 5555, Sistemas de Gestión de la Calidad para Instituciones de Formación para el Trabajo y la NTC 5581, Programas de Formación para el Trabajo.

Siguiendo estos lineamientos, se construirán inicialmente tres programas de formación para el trabajo, teniendo en cuenta el enfoque de competencias.

Los programas que se elaboraran son:

- Técnico Laboral en Mercadotecnia
- Técnico Laboral en Administración de Negocios
- Técnico Laboral en Logística Empresarial

Estos programas de formación por competencias se estructuran siguiendo los lineamientos del Decreto 2888 de 2007 y acorde con la normatividad académica vigente en el país.

Cada programa tendrá 24 créditos académicos repartidos en 2 semestres, cada uno con 2 módulos para un total de 4 módulos, para un total de 384 horas presenciales.

A continuación se muestran los programas:

Tabla 6. Programa T.L. en Mercadotecnia.

| TÉCNICO LABORAL EN MERCADOTECNIA | | | | | | | |
|----------------------------------|------------|---|----------|-------------|----|-----|-----------|
| SEMESTRE I | MODULO I | Asignaturas | Creditos | Total horas | TP | TI | Horas/sem |
| | | Introducción a la mercadotecnia moderna | 1 | 48 | 16 | 32 | 2 |
| | | Desarrollo de productos y servicios | 3 | 144 | 48 | 96 | 6 |
| | | Comportamiento del consumidor | 2 | 96 | 32 | 64 | 4 |
| | MODULO II | Totales | 6 | 288 | 96 | 192 | 12 |
| | | Asignaturas | Creditos | Total horas | TP | TI | Horas/sem |
| | | Investigación de mercados | 2 | 96 | 32 | 64 | 4 |
| | | Canales de distribucion | 2 | 96 | 32 | 64 | 4 |
| SEMESTRE II | MODULO III | Promoción de ventas | 2 | 96 | 32 | 64 | 4 |
| | | Totales | 6 | 288 | 96 | 192 | 12 |
| | MODULO VI | Asignaturas | Creditos | Total horas | TP | TI | Horas/sem |
| | | Medios de comunicación comercial | 2 | 96 | 32 | 64 | 4 |
| | | Gestion de canales de distribución | 2 | 96 | 32 | 64 | 4 |
| | | Tecnicas de negociación | 2 | 96 | 32 | 64 | 4 |
| | MODULO VI | Totales | 6 | 288 | 96 | 192 | 12 |
| | | Asignaturas | Creditos | Total horas | TP | TI | Horas/sem |
| | | Dirección de ventas | 1 | 48 | 16 | 32 | 2 |
| | | Mercadeo electronico | 3 | 144 | 48 | 96 | 6 |
| | | Marketing relacional | 2 | 96 | 32 | 64 | 4 |
| | | Totales | 6 | 288 | 96 | 192 | 12 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Programa T.L. en Administración de negocios.

| TÉCNICO LABORAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS | | | | | | | |
|---|------------|----------------------------------|----------|-------------|----|-----|-----------|
| SEMESTRE I | MODULO I | Asignaturas | Creditos | Total horas | TP | TI | Horas/sem |
| | | Introducción a la administración | 2 | 96 | 32 | 64 | 4 |
| | | Contabilidad básica | 2 | 96 | 32 | 64 | 4 |
| | | Legislación comercial | 1 | 48 | 16 | 32 | 2 |
| | | Economia colombiana básica | 1 | 48 | 16 | 32 | 2 |
| | MODULO II | Totales | 6 | 288 | 96 | 192 | 12 |
| | | Asignaturas | Creditos | Total horas | TP | TI | Horas/sem |
| | | Planeación y organización | 2 | 96 | 32 | 64 | 4 |
| | | Matematicas empresariales | 2 | 96 | 32 | 64 | 4 |
| | | Tecnologias de la información | 1 | 48 | 16 | 32 | 2 |
| SEMESTRE II | MODULO III | Legislación laboral | 1 | 48 | 16 | 32 | 2 |
| | | Totales | 6 | 288 | 96 | 192 | 12 |
| | | Asignaturas | Creditos | Total horas | TP | TI | Horas/sem |
| | | Dirección y control | 2 | 96 | 32 | 64 | 4 |
| | | Mercadotecnia | 2 | 96 | 32 | 64 | 4 |
| | MODULO VI | Modelos de negocios | 1 | 48 | 16 | 32 | 2 |
| | | Matematicas financieras I | 1 | 48 | 16 | 32 | 2 |
| | | Totales | 6 | 288 | 96 | 192 | 12 |
| | | Asignaturas | Creditos | Total horas | TP | TI | Horas/sem |
| | | Gestión de Pymes | 2 | 96 | 32 | 64 | 4 |
| | | Gestión de la innovación | 2 | 96 | 32 | 64 | 4 |
| | | Plan de negocios | 1 | 48 | 16 | 32 | 2 |
| | | Matematicas financieras II | 1 | 48 | 16 | 32 | 2 |
| | | Totales | 6 | 288 | 96 | 192 | 12 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Programa T. L. en Logística Empresarial.

| TÉCNICO LABORAL EN LOGÍSTICA EMPRESARIAL | | | | | | | |
|--|------------|--|----------|-------------|-----------|------------|-----------|
| SEMESTRE I | MODULO I | Asignaturas | Creditos | Total horas | TP | TI | Horas/sem |
| | | Fundamentos de Administración | 1 | 48 | 16 | 32 | 2 |
| | | Logística básica | 2 | 96 | 32 | 64 | 4 |
| | | Distribución | 2 | 96 | 32 | 64 | 4 |
| | | Tecnologías de la información I | 1 | 48 | 16 | 32 | 2 |
| | | Totales | 6 | 288 | 96 | 192 | 12 |
| | MODULO II | Asignaturas | Creditos | Total horas | TP | TI | Horas/sem |
| | | Manipulación de Objetos | 1 | 48 | 16 | 32 | 2 |
| | | Aprovisionamiento de ptos y servicios | 2 | 96 | 32 | 64 | 4 |
| | | Coordinación de procesos logísticos | 2 | 96 | 32 | 64 | 4 |
| | | Tecnologías de la información II | 1 | 48 | 16 | 32 | 2 |
| | | Totales | 6 | 288 | 96 | 192 | 12 |
| SEMESTRE II | MODULO III | Asignaturas | Creditos | Total horas | TP | TI | Horas/sem |
| | | Comercio internacional básico | 1 | 48 | 16 | 32 | 2 |
| | | Gestión de la cadena de suministro | 2 | 96 | 32 | 64 | 4 |
| | | Organización de los transportes | 2 | 96 | 32 | 64 | 4 |
| | | Ingles básico I | 1 | 48 | 16 | 32 | 2 |
| | | Totales | 6 | 288 | 96 | 192 | 12 |
| | MODULO VI | Asignaturas | Creditos | Total horas | TP | TI | Horas/sem |
| | | Bodegaje de perecederos y no perecederos | 1 | 48 | 16 | 32 | 2 |
| | | Manejo de importaciones y exportaciones | 2 | 96 | 32 | 64 | 4 |
| | | Distribución comercial | 2 | 96 | 32 | 64 | 4 |
| | | Ingles básico II | 1 | 48 | 16 | 32 | 2 |
| | | Totales | 6 | 288 | 96 | 192 | 12 |

Fuente: Elaboración propia

8. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH

Toda organización social posee un andamiaje jurídico que regula los derechos y deberes, en las relaciones entre sus diferentes miembros. Este contexto jurídico e institucional parte desde la Constitución, la ley, los decretos, hasta los reglamentos y resoluciones, y se expresa en forma prohibitiva o permisiva. De ahí que al iniciar el proyecto se deben identificar con notable rigor el ámbito institucional y legal sobre el cual operará el proyecto en sus diferentes fases.

Por otra parte, se requiere tener claridad absoluta sobre el recurso humano, elemento vital sin el cual resulta imposible acometer cualquier iniciativa. Se trata de contar con un conjunto de políticas, reglamentos, normas, procedimientos e instrumentos a utilizar para el manejo de los empleados vinculados a la empresa.

8.1. CONSTITUCIÓN JURÍDICA DE LA EMPRESA

Tal como lo establece la normatividad colombiana vigente, la educación tiene carácter de servicio público y por tanto su constitución jurídica solo puede ser como corporación o fundación. Para este proyecto se recurrirá a la figura de corporación, se obtendrá su registro mercantil, el Registro Único Tributario, RUT, y desde luego deberá contar con la autorización

de funcionamiento expedida por la Secretaría de Educación del municipio de Bucaramanga, domicilio de la entidad.

En tal sentido, la Corporación Educativa para la Formación y el Desarrollo Humano de Santander, CEFORDESA, se constituirá en el municipio de Bucaramanga como una organización no gubernamental, sin ánimo de lucro, totalmente apolítica, sin distingo de razas, religión o condición social, que se regirá por el derecho privado colombiano, la Constitución Política de Colombia y los decretos, leyes y demás normas vigentes relativas a su objeto social⁸.

8.2. EQUIPO DIRECTIVO

Se contará con la participación activa de los miembros fundadores de la Corporación que en principio serán cinco, entre los cuales se designará un Rector de la institución, quien tendrá la responsabilidad de la dirección general y representación legal. Los cargos correspondientes a la dirección administrativa, dirección académica, dirección comercial y contaduría estarán en cabeza de los demás miembros de la corporación.

8.3. ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN

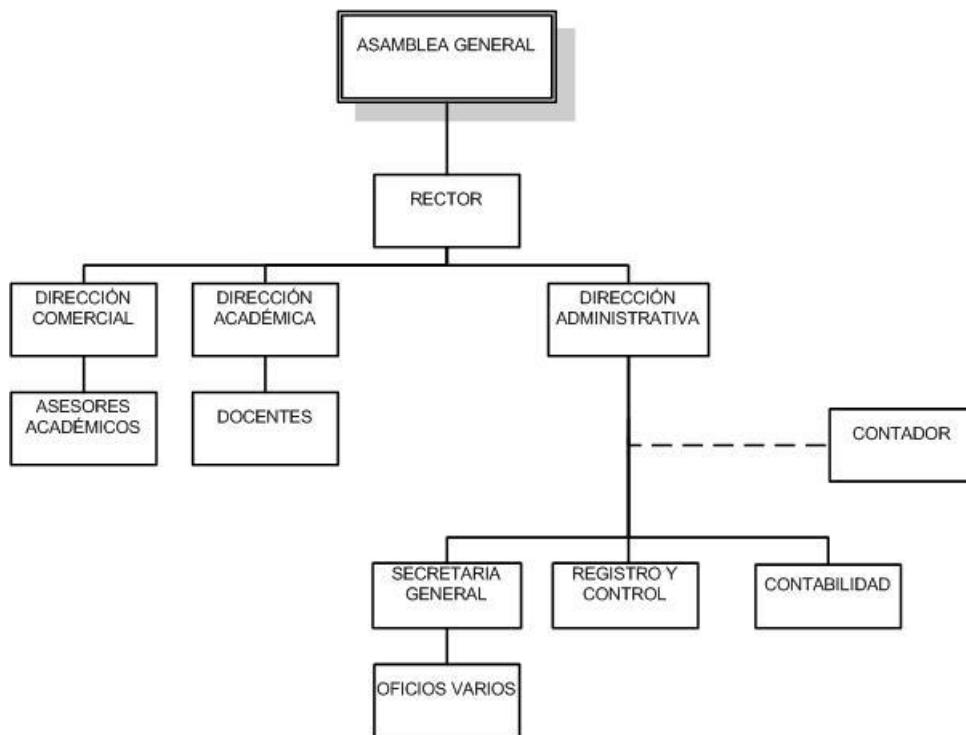


Figura 7. Organigrama de CEFORDESA. Fuente: Elaboración propia

⁸ Decretos 1529 de 1990, Decreto 2150 de 1995, Decreto 0427 de 1996

8.4. POLÍTICAS DE PERSONAL

Para la institución, es claro que el éxito de esta empresa recae en el recurso humano, que es, por decir lo menos, la médula de la estructura que ha de soportarla. Ya que en su misión se plantea que se va a brindar una formación integral, que redunde en unos egresados competitivos y por otra parte, se formula como visión, ser líderes en estos procesos de formación, es absolutamente indispensable contar con un personal que ayude a alcanzar lo propuesto.

En consecuencia, la estrategia de recursos humanos forma parte de la estrategia de la empresa, de ahí que para alcanzar las metas organizacionales se establecerán unos procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal docente, partiendo del diseño de unos perfiles profesionales que tendrán las siguientes características como mínimo:

- Profesional en el área del conocimiento de la asignatura
- Profesional en áreas afines con especialización en el campo específico de formación
- Profesional en áreas afines con maestría en el campo específico de formación
- Formación en pedagogía universitaria o en su defecto experiencia superior a tres años en educación superior
- Excelentes competencias laborales

Estos requisitos se deberán plasmar en el estatuto docente, así como el escalafón y demás normas que regirán el actuar del personal docente de la institución.

En cuanto a la política retributiva, se tomará como un referente el escalafón docente establecido en el Decreto Ley 1278 de Junio 19 de 2002, en el cual se establecen unas categorías que servirán como guía para la asignación salarial que designa la Administración de la Función Pública cada año mediante decreto, a partir del grado 2 del escalafón y nivel salarial B. Para el año 2015, la escala salarial quedara así:

Tabla 9. Escala salarial CEFORDESA.

| Categoría | Titulación | Remuneración |
|-----------|---------------------------------|--------------------|
| A | Profesional | COP \$1'950.000,00 |
| B | Profesional con especialización | COP \$2'072.000,00 |
| C | Profesional con maestría | COP \$2'242.000,00 |

Fuente: Elaboración propia

La anterior tabla será revisada y actualizada anualmente. Como proyección se tendrá en cuenta que estos salarios son ajustados en un porcentaje equivalente al incremento del IPC por el gobierno nacional, lo cual quedará como política salarial de la institución y se incluirá en el Estatuto Docente.

Como toda institución educativa, CEFORDESA contará con todos los reglamentos necesarios y exigidos por la normatividad colombiana para este tipo de instituciones. En primera instancia, en el campo académico, el Reglamento Estudiantil a la par del Reglamento Docente; en la parte organizacional, el Reglamento Interno de Trabajo, y Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial.

9. PLAN FINANCIERO

El manejo de los recursos financieros de la empresa inicia con la elaboración de los presupuestos de inversión en activos fijos, continuando con la determinación de los costos en que se incurrirá para llevar a cabo el objeto social, incluyendo lo referente al presupuesto de nómina, que para este tipo de entidad tiene dos componentes claramente diferenciados: la nómina administrativa y la docente.

Para efectos de este proyecto y su viabilidad, la nómina docente se manejará tal como se hace en la mayoría de la Instituciones de Educación Superior de Colombia, esto es con contratación por los períodos académicos que se realizan por año.

Esta claridad reviste especial importancia en el modelo económico y financiero de la entidad.

Una vez hechos los presupuestos de egresos se determinan los egresos y se procede a realizar los diferentes análisis que permitan concluir la viabilidad del proyecto.

9.1. DETERMINACIÓN DE INVERSIONES Y COSTOS

Para cualquier proyecto, la determinación del monto de las inversiones requeridas para la puesta en marcha del proyecto debe ser exhaustiva, al mínimo detalle, para no incurrir más adelante en fallas en la prestación del servicio ofertado debido a la ausencia de elementos indispensables para la satisfacción de los clientes de la empresa. También es necesario determinar los costos de producción, que para este tipo de servicio -el educativo- se tornan difíciles, ya que en un momento dado, se incurre en el mismo costo con diferente número de estudiantes. En tal sentido, resulta importante calcular un mínimo de estudiantes por curso, condicionando su apertura a esta cifra, para no incurrir en pérdidas para la institución.

9.2. PRESUPUESTO DE INVERSIONES

Se estableció que para iniciar labores, la Corporación requiere efectuar las siguientes inversiones, en pesos colombianos.

Tabla 10. Presupuesto de inversión en dotación de salones

| Concepto | unidad | cantidad | vr/unit | Total |
|------------------------|--------|----------|-----------------|-------------------------|
| Sillas | und | 300 | \$ 50.000,00 | \$ 15.000.000,00 |
| Tableros | und | 10 | \$ 75.000,00 | \$ 750.000,00 |
| Mesa profesor | und | 10 | \$ 80.000,00 | \$ 800.000,00 |
| Silla profesor | und | 10 | \$ 60.000,00 | \$ 600.000,00 |
| Ventiladores | und | 20 | \$ 90.000,00 | \$ 1.800.000,00 |
| Videobeam | und | 10 | \$ 1.300.000,00 | \$ 13.000.000,00 |
| Total inversión | | | | \$ 31.950.000,00 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Presupuesto de inversión para oficinas

| Concepto | unidad | cantidad | vr/unit | Total |
|-------------------------|--------|----------|-----------------|-------------------------|
| Escritorios | und | 7 | \$ 200.000,00 | \$ 1.400.000,00 |
| Sillas | und | 7 | \$ 150.000,00 | \$ 1.050.000,00 |
| Telefonos | und | 7 | \$ 60.000,00 | \$ 420.000,00 |
| Planta telefonica | und | 1 | \$ 550.000,00 | \$ 550.000,00 |
| Computadores | und | 7 | \$ 1.700.000,00 | \$ 11.900.000,00 |
| Sillas visitante | und | 14 | \$ 50.000,00 | \$ 700.000,00 |
| Software adm y contable | und | 1 | \$ 6.000.000,00 | \$ 6.000.000,00 |
| Total inversión | | | | \$ 22.020.000,00 |

Total inversion activos **\$ 53.970.000,00**

Fuente: Elaboración propia

9.3. COSTOS DE PRODUCCIÓN

Dadas las características de los productos y los programas educativos, la cuantificación de los costos de producción del servicio se remite al costo de la hora de clase impartida por un docente. Así, se presupuestan unos costos de producción a partir del cálculo de la hora de trabajo del docente según categoría, como se aprecia en el siguiente cuadro:

Tabla 12. Salarios docentes por categoría.

**SALARIO Y PRESTACIONES SOCIALES MENSUALES
AÑO 2015**

| 1 | SALARIO | CATEGORIA A | CATEGORIA B | CATEGORIA C |
|-------------------------------------|---------------------------|---|---------------------|---------------------|
| 1.1 | SALARIO | 1.950.000,00 | 2.072.000,00 | 2.242.000,00 |
| 1.2 | AUXILIO DE TRANSPORTE | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | SUBTOTAL | 1.950.000,00 | 2.072.000,00 | 2.242.000,00 |
| 2 | | PRESTACIONES¹ | | |
| 2.1 | CESANTIAS | 8,33% | 162.500,00 | 172.666,67 |
| 2.2 | INTERESES A LAS CESANTIAS | 1,00% | 19.500,00 | 20.720,00 |
| 2.3 | PRIMA DE SERVICIOS | 8,33% | 162.500,00 | 172.666,67 |
| 2.4 | DOTACION | 7,00% | 136.500,00 | 145.040,00 |
| 2.5 | VACACIONES ² | 4,26% | 82.983,33 | 88.175,11 |
| | SUBTOTAL | 28,92% | 563.983,33 | 599.268,44 |
| 3 | | APORTES PARAFISCALES² | | |
| 3.1 | SENA | 2,00% | 39.000,00 | 41.440,00 |
| 3.2 | ICBF | 3,00% | 58.500,00 | 62.160,00 |
| 3.3 | CAJA DE COMPENSACION | 4,00% | 78.000,00 | 82.880,00 |
| | SUBTOTAL | 9,00% | 175.500,00 | 186.480,00 |
| 4 | | SEGURIDAD SOCIAL² | | |
| 4.1 | PENSION | 12,00% | 234.000,00 | 248.640,00 |
| 4.2 | SALUD | 8,50% | 165.750,00 | 176.120,00 |
| 4.3 | RIESGO PROFESIONAL | 1,044% | 20.358,00 | 21.631,68 |
| | SUBTOTAL | 21,544% | 420.108,00 | 446.391,68 |
| TOTAL SALARIO Y PRESTACIONES | | 3.109.591,33 | 3.304.140,12 | 3.575.232,70 |
| VALOR POR HORA³ | | 14.950,00 | 15.885,00 | 17.189,00 |

¹ Se calcula sobre salario + auxilio de transporte

² Se calcula únicamente sobre salario

³ Valores redondeados

Fuente: Elaboración propia

Partiendo del costo de la hora docente, se calculan las horas a impartir en los 3 programas durante cada periodo académico y por año. Es importante tener en cuenta que la contratación docente es de 8 meses en el año.

Tabla 13. Presupuesto de nómina docente mensual.

| Concepto | Horas/semana | Nº semanas | Total horas |
|------------------------|--------------|------------|---------------|
| Horas por programa | 12 | 16 | 192 |
| Total horas x programa | | | 384 |
| Alumnos año 1 | 380 | | |
| Cursos de 30 | 14 | | 5.376 |
| Valor hora | | | 14.950,00 |
| Costo total año | | | 80.371.200,00 |
| Por semanas | | | 5.023.200,00 |
| Por mes | | | 10.046.400,00 |

Fuente: Elaboración propia

9.4. PRESUPUESTO DE GASTOS

Para el óptimo funcionamiento de la institución se han presupuestado los gastos de funcionamiento con un incremento anual del 4% tomando en cuenta el crecimiento del IPC.

Tabla 14. Presupuesto de gastos proyectado.

| PRESUPUESTO DE GASTOS | | | | | | |
|---------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| CONCEPTO | MES | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Arrendamientos | 7.500.000,00 | 90.000.000,00 | 93.600.000,00 | 101.088.000,00 | 109.175.040,00 | 117.909.043,20 |
| Gastos de personal | 18.021.071,79 | 216.252.861,51 | 224.902.975,97 | 233.899.095,01 | 243.255.058,81 | 252.985.261,16 |
| Sueldos | 11.894.300,00 | | | | | |
| Prestaciones | 1.743.248,92 | | | | | |
| Cesantías | 991.191,67 | | | | | |
| Intereses a las cesantías | 118.943,00 | | | | | |
| Seguridad social | 2.229.541,21 | | | | | |
| Parafiscales | 1.043.847,00 | | | | | |
| Bonificaciones | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Depreciación | 499.750,00 | 5.997.000,00 | 5.997.000,00 | 5.997.000,00 | 5.997.000,00 | 5.997.000,00 |
| Servicios | 5.500.000,00 | 66.000.000,00 | 71.280.000,00 | 76.982.400,00 | 83.140.992,00 | 89.792.271,36 |
| Aseo y vigilancia | 3.600.000,00 | | | | | |
| Acueducto y alcantarillado | 500.000,00 | | | | | |
| Energía eléctrica | 800.000,00 | | | | | |
| Teléfono | 500.000,00 | | | | | |
| Transporte, fletes y acarreos | 100.000,00 | | | | | |
| Gastos legales | 1.272.500,00 | 1.272.500,00 | 1.374.300,00 | 1.484.244,00 | 1.602.983,52 | 1.731.222,20 |
| Notariales | 800.000,00 | | | | | |
| Registro mercantil | 472.500,00 | | | | | |
| Impuestos | | | | | | |
| Industria y comercio | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Diversos | 350.000,00 | 4.200.000,00 | 4.536.000,00 | 4.898.880,00 | 5.290.790,40 | 5.714.053,63 |
| Elementos de aseo y cafetería | 150.000,00 | | | | | |
| Utiles, papelería y fotocopias | 200.000,00 | | | | | |
| GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS | | | | | | |
| Gastos de personal comercial | 4.214.632,23 | 50.575.586,81 | 52.598.610,28 | 54.702.554,70 | 56.890.656,88 | 59.166.283,16 |
| Sueldos | 2.808.700,00 | | | | | |
| Prestaciones | 351.087,50 | | | | | |
| Cesantías | 234.058,33 | | | | | |
| Intereses a las cesantías | 28.087,00 | | | | | |
| Seguridad social | 539.916,40 | | | | | |
| Parafiscales | 252.783,00 | | | | | |
| Publicidad | 1.575.000,00 | 18.900.000,00 | 19.845.000,00 | 20.837.250,00 | 21.879.112,50 | 22.973.068,13 |
| GASTOS PERSONAL DOCENTE | | | | | | |
| Profesores | 80.371.200,00 | 80.371.200,00 | 83.586.048,00 | 86.929.489,92 | 90.406.669,52 | 94.022.936,30 |

Fuente: Elaboración propia

9.5. PRESUPUESTO DE INGRESOS

Los ingresos de CEFORDESA provienen de las matriculas en los tres programas ofertados, los cuales se desarrollan durante 2 semestres al año, cada uno con dos ciclos. El valor de la matrícula para cada semestre está acorde con el mercado de esta modalidad de estudios.

Se presupuesta un incremento en el volumen de ventas del 19% anual, con el fin de lograr la meta del mercado que se ha establecido y en el precio se hará un ajuste del 4% anual, teniendo en cuenta un incremento promedio del IPC, que aunque puede ser mayor, como se da en la actualidad, se considera que es suficiente para alcanzar una estabilidad financiera en la institución.

Tabla 15. Presupuesto de ingresos proyectados.

PRESUPUESTO DE VENTAS

| Producto | Und./sem | Pcio unit. | Ventas semestrales | Ventas Anuales |
|-----------------------------------|------------|---------------|-----------------------|----------------------------|
| Año 1 | | | | |
| TL Administración de negocios | 150 | \$ 800.000,00 | 120.000.000,00 | \$ 240.000.000,00 |
| TL Logistica Empresarial | 115 | \$ 800.000,00 | 92.000.000,00 | \$ 184.000.000,00 |
| TL Mercadotecnia | 115 | \$ 800.000,00 | 92.000.000,00 | \$ 184.000.000,00 |
| TOTAL | 380 | | 304.000.000,00 | \$ 608.000.000,00 |
| Año 2 Δ ventas y matrícula | | | | |
| | 19% | 4% | | |
| TL Administración de negocios | 179 | 832.000,00 | \$ 148.928.000,00 | \$ 1.787.136.000,00 |
| TL Logistica Empresarial | 137 | 832.000,00 | \$ 113.984.000,00 | \$ 1.367.808.000,00 |
| TL Mercadotecnia | 137 | 832.000,00 | \$ 113.984.000,00 | \$ 1.367.808.000,00 |
| TOTAL | 453 | | 376.896.000,00 | \$ 4.522.752.000,00 |
| Año 3 Δ ventas y matrícula | | | | |
| | 19% | 4% | | |
| TL Administración de negocios | 213 | 865.280,00 | \$ 184.304.640,00 | \$ 2.211.655.680,00 |
| TL Logistica Empresarial | 163 | 865.280,00 | \$ 141.040.640,00 | \$ 1.692.487.680,00 |
| TL Mercadotecnia | 163 | 865.280,00 | \$ 141.040.640,00 | \$ 1.692.487.680,00 |
| TOTAL | 539 | | 466.385.920,00 | \$ 5.596.631.040,00 |
| Año 4 Δ ventas y matrícula | | | | |
| | 19% | 4% | | |
| TL Administración de negocios | 253 | 899.891,20 | \$ 227.672.473,60 | \$ 2.732.069.683,20 |
| TL Logistica Empresarial | 194 | 899.891,20 | \$ 174.578.892,80 | \$ 2.094.946.713,60 |
| TL Mercadotecnia | 194 | 899.891,20 | \$ 174.578.892,80 | \$ 2.094.946.713,60 |
| TOTAL | 641 | | 576.830.259,20 | \$ 6.921.963.110,40 |
| Año 5 Δ ventas y matrícula | | | | |
| | 19% | 4% | | |
| TL Administración de negocios | 301 | 935.886,85 | \$ 281.701.941,25 | \$ 3.380.423.294,98 |
| TL Logistica Empresarial | 231 | 935.886,85 | \$ 216.189.861,89 | \$ 2.594.278.342,66 |
| TL Mercadotecnia | 231 | 935.886,85 | \$ 216.189.861,89 | \$ 2.594.278.342,66 |
| TOTAL | 763 | | 714.081.665,02 | \$ 8.568.979.980,29 |

Fuente: Elaboración propia

9.6. PROYECCIONES FINANCIERAS PARA EL PERIODO DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se proyecta a 5 años, se analizan los flujos de caja, estado de resultados y los balances proyectados.

9.6.1. Estados financieros

Se presentan a continuación los Estados de Resultados y Balances previsionales para los primeros 5 años del proyecto.

CARLOS AUGUSTO AMOROCHO QUIROGA
 Master Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

Tabla 16. Proyección de Estado de resultado.

| ESTADO DE RESULTADOS PREVISIONAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| Ventas netas | 608.000.000,00 | 753.792.000,00 | 932.771.840,00 | 1.153.660.518,40 | 1.428.163.330,05 |
| Coste de las ventas | 80.371.200,00 | 85.586.048,00 | 86.929.489,92 | 90.406.669,52 | 94.022.936,30 |
| Margen Bruto de explotación | 527.628.800,00 | 668.205.952,00 | 845.842.350,08 | 1.063.253.848,88 | 1.334.140.393,75 |
| Costes de explotación | 467.195.448,32 | 485.832.386,25 | 508.968.251,70 | 533.338.994,27 | 559.018.466,77 |
| Arrendamientos | 90.000.000,00 | 93.600.000,00 | 101.088.000,00 | 109.175.040,00 | 117.909.043,20 |
| Sueldos de administración y ventas | 266.828.448,32 | 277.501.586,25 | 288.601.649,70 | 300.145.715,69 | 312.151.544,32 |
| Gastos generales de administración | 85.470.000,00 | 88.888.800,00 | 92.444.352,00 | 96.142.126,08 | 99.987.811,12 |
| Publicidad | 18.900.000,00 | 19.845.000,00 | 20.837.250,00 | 21.879.112,50 | 22.973.068,13 |
| Depreciación | 5.997.000,00 | 5.997.000,00 | 5.997.000,00 | 5.997.000,00 | 5.997.000,00 |
| Beneficio de explotación | 60.433.351,68 | 182.373.565,75 | 336.874.098,38 | 529.914.854,61 | 775.121.926,98 |
| Costes por intereses | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Beneficios netos antes de impuestos | 60.433.351,68 | 182.373.565,75 | 336.874.098,38 | 529.914.854,61 | 775.121.926,98 |
| Impuestos | 13.899.670,89 | 41.945.920,12 | 77.481.042,63 | 121.880.416,56 | 178.278.043,21 |
| Beneficios despues de impuestos | 46.533.680,79 | 140.427.645,63 | 259.393.055,75 | 408.034.438,05 | 596.843.883,77 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Balances proyectados.

| BALANCE PREVISIONAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| ACTIVO | | | | | |
| Disponible | 78.927.711,68 | 204.057.300,94 | 455.667.521,38 | 864.810.777,22 | 1.474.790.229,26 |
| Activo fijo | 53.970.000,00 | 103.970.000,00 | 153.970.000,00 | 203.970.000,00 | 253.970.000,00 |
| Depreciación acumulada | -5.997.000,00 | -11.994.000,00 | -17.991.000,00 | -23.988.000,00 | -29.985.000,00 |
| Total Activo | 126.900.711,68 | 296.033.300,94 | 591.646.521,38 | 1.044.792.777,22 | 1.698.775.229,26 |
| PASIVO | | | | | |
| Obligaciones bancarias | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Impuestos por pagar | 13.899.670,89 | 41.945.920,12 | 77.481.042,63 | 121.880.416,56 | 178.278.043,21 |
| Obligaciones laborales | 16.467.360,00 | 17.126.054,40 | 17.811.096,58 | 18.523.540,44 | 19.264.482,06 |
| Total pasivo | 30.367.030,89 | 59.071.974,52 | 95.292.139,20 | 140.403.957,00 | 197.542.525,26 |
| PATRIMONIO | | | | | |
| Capital | 50.000.000,00 | 50.000.000,00 | 50.000.000,00 | 50.000.000,00 | 50.000.000,00 |
| Excedentes retenidos | 0,00 | 46.533.680,79 | 140.427.645,63 | 259.393.055,75 | 408.034.438,05 |
| Excedentes acumulados | 0,00 | | 46.533.680,79 | 186.961.326,42 | 446.354.382,17 |
| Excedentes del ejercicio | 46.533.680,79 | 140.427.645,63 | 259.393.055,75 | 408.034.438,05 | 596.843.883,77 |
| Total patrimonio | 96.533.680,79 | 236.961.326,42 | 496.354.382,17 | 904.388.820,22 | 1.501.232.704,00 |
| Total pasivo y patrimonio | 126.900.711,68 | 296.033.300,94 | 591.646.521,38 | 1.044.792.777,22 | 1.698.775.229,26 |

Para el análisis de los estados de resultados y balance previsionales, se recurre a aquellos indicadores aplicables a la estructura de este proyecto, es decir, no se recurre a los indicadores de liquidez ni los de endeudamiento, en razón a que lo que se ha expuesto es que los fundadores de la corporación harán los aportes de capital y no se recurrirá a préstamos con el sector financiero. Tampoco es factible utilizar indicadores de actividad, pues como es sabido, las entidades educativas por lo general no ofrecen créditos directos, solo los que se gestionan a través de entidades financieras, que cuentan con esas líneas crediticias como Coopfuturo, Coomultrasan y aunque no aplica para la educación no formal, se referencia únicamente para ilustración la entidad del estado, el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior, Icetex.

Por lo expuesto, se analizan los indicadores de rendimiento, margen bruto (de utilidad) o margen de explotación, el margen operacional (de utilidad) y el margen neto (de utilidad) (Ortiz Anaya, 2011).

Tabla 18. Proyección de los indicadores de rendimiento.

| Indicadores de Rendimiento | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Margen de utilidad | 87% | 89% | 91% | 92% | 93% |
| Margen operacional | 10% | 24% | 36% | 46% | 54% |
| Margen Neto | 8% | 19% | 28% | 35% | 42% |

Fuente: Elaboración propia

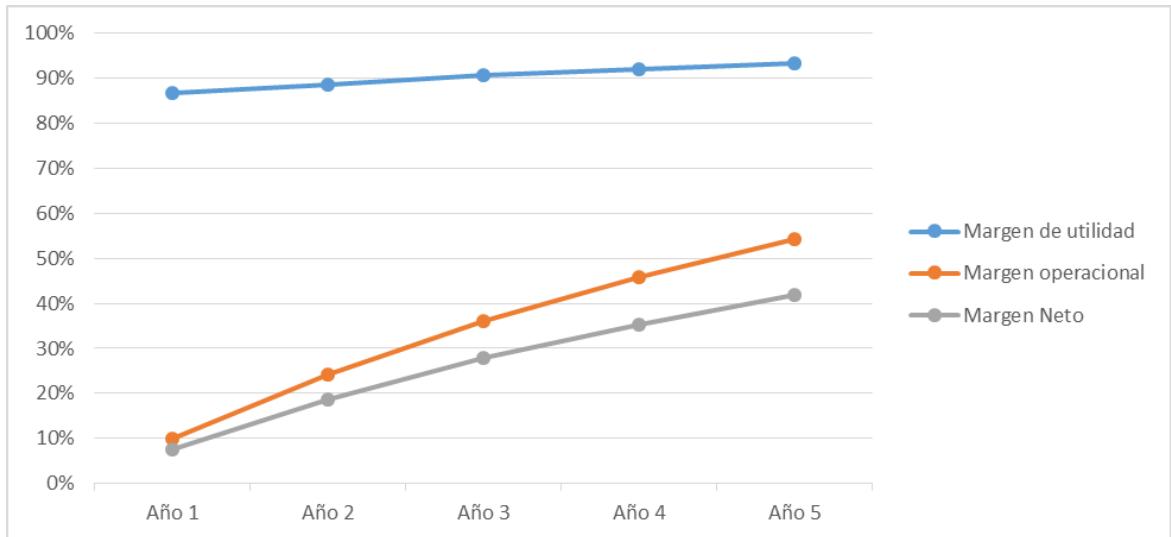


Figura 8. Indicadores de rendimiento. Fuente: Elaboración propia

Las cifras muestran un comportamiento creciente en los 5 años, donde la tendencia es claramente apreciada en el gráfico, pero que deberá ser revisada, puesto que estos crecimientos deberán ser aprovechados por la institución para inversiones fijas, en particular, la adquisición de bienes raíces en un futuro no muy lejano.

10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se evalúa mediante los indicadores VPN y TIR. Además se analizarán algunos otros indicadores que se consideran relevantes para poder emitir un juicio apropiado de la viabilidad del proyecto.

Esta evaluación se hace sobre los flujos de caja de los años proyectados y para ello se ha calculado una tasa mínima para el inversionista, en la cual se tienen en cuenta un factor de riesgo, la inflación promedio, IPC acumulado anual y una tasa pasiva del mercado, la DTF, mediante la aplicación la siguiente fórmula de Baca Urbina (2006):

$$TMAR = (i + P) + f + (i \times f)$$

Donde:

| | |
|---------------------------------------|---|
| TASA MINIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO: | $(i + \beta) + f + (i \times f) = 24,97\% \approx 25\%$ |
| i = Tasa pasiva | 4,36% (DTF) |
| β = Premio al Riesgo | 15,00% |
| f = Inflación | 4,70% |

Para efectos prácticos, se ajusta el resultado obtenido a 25% como Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento.

Tabla 19. Flujo de caja previsional años 1, 2 y 3

| FLUJO DE CAJA PREVISIONAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos | | | |
| Aportes de capital | 50.000.000,00 | 0,00 | 0,00 |
| Creditos | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Ventas | 608.000.000,00 | 753.792.000,00 | 932.771.840,00 |
| Total Ingresos | 658.000.000,00 | 753.792.000,00 | 932.771.840,00 |
| Egresos | | | |
| Compra de activos | 53.970.000,00 | 50.000.000,00 | 50.000.000,00 |
| Gastos de explotación | 444.731.088,32 | 462.709.331,85 | 485.160.155,12 |
| Costos de ventas | 80.371.200,00 | 85.586.048,00 | 86.929.489,92 |
| Impuestos por pagar | 0,00 | 13.899.670,89 | 41.945.920,12 |
| Deudas laborales | 0,00 | 16.467.360,00 | 17.126.054,40 |
| Total egresos | 579.072.288,32 | 628.662.410,74 | 681.161.619,57 |
| Flujo neto Anual | 78.927.711,68 | 125.129.589,26 | 251.610.220,43 |
| Saldo inicial de caja | 0,00 | 78.927.711,68 | 204.057.300,94 |
| Saldo final de caja | 78.927.711,68 | 204.057.300,94 | 455.667.521,38 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Flujo de caja previsional para los años 4 y 5

| FLUJO DE CAJA PREVISIONAL | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------------------|------------------|------------------|
| Ingresos | | |
| Aportes de capital | 0,00 | 0,00 |
| Creditos | 0,00 | 0,00 |
| Ventas | 1.153.660.518,40 | 1.428.163.330,05 |
| Total Ingresos | 1.153.660.518,40 | 1.428.163.330,05 |
| Egresos | | |
| Compra de activos | 50.000.000,00 | 50.000.000,00 |
| Gastos de explotación | 508.818.453,83 | 533.756.984,71 |
| Costos de ventas | 90.406.669,52 | 94.022.936,30 |
| Impuestos por pagar | 77.481.042,63 | 121.880.416,56 |
| Deudas laborales | 17.811.096,58 | 18.523.540,44 |
| Total egresos | 744.517.262,55 | 818.183.878,01 |
| Flujo neto Anual | 409.143.255,85 | 609.979.452,04 |
| Saldo inicial de caja | 455.667.521,38 | 864.810.777,22 |
| Saldo final de caja | 864.810.777,22 | 1.474.790.229,26 |

Fuente: Elaboración propia

Sobre el flujo neto anual se calcula el Valor Presente Neto, con el resultado siguiente:

$$VPN = \frac{639.512.683,77}{639.512.683,77} - 50.000.000,00 \quad 78.927.711,68 \quad 125.129.589,26 \quad 251.610.220,43 \quad 409.143.255,85 \quad 609.979.452,04$$

Este resultado muestra la viabilidad económica del proyecto, claramente se establece que el flujo de ingresos es mayor que el de los egresos, lo cual lo hace atractivo para cualquier inversionista.

Consecuentemente, la TIR resultante es del 221%, muy superior a la tasa esperada (TMAR) del 25%.

Estos resultados, a la vista de cualquier inversionista son llamativos, sin embargo no debe olvidarse que no se trata de ganancias sino de excedentes, diferencia que va más allá de la semántica y tiene que ver con la normatividad que rige a las empresas educativas en Colombia.

El análisis de la rentabilidad muestra las cifras del cuadro siguiente:

Tabla 21. Análisis de rentabilidad.

| Analisis de Rentabilidad | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Rentabilidad Economica, ROI = | 48% | 62% | 57% | 51% | 46% |
| Rentabilidad Financiera, ROE = | 48% | 59% | 52% | 45% | 40% |

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados, en el primer caso la rentabilidad de la empresa, puesto que muestra la relación entre los beneficios y el activo neto de la misma, y en el segundo, la rentabilidad para

el inversionista, teniendo en cuenta beneficios frente a recursos propios, son consistentes con los indicadores ya expuestos.

11. CONCLUSIONES

Este proyecto en cifras muestra su viabilidad como empresa educativa, pues aunque textualmente la Ley General de la Educación en su artículo 1º, el objeto de la Ley, se refiere a que su finalidad es “señalar las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad”, no por ello las entidades privadas que se crean para prestar dicho servicio dejan de comportarse como un ente económico, razón por la cual, para alcanzar sus objetivos básicos de supervivencia, rentabilidad y crecimiento, deben producir suficientes ingresos que permitan un crecimiento sostenible y perdurable.

Si bien las cifras expuestas y analizadas en este proyecto conducen al convencimiento de que se trata de un excelente negocio, siempre debe recordarse que la figura jurídica requerida para esta actividad económica es, para este caso en particular, el de corporación, lo cual significa que los excedentes -no ganancias- deberán ser invertidos en la misma institución, por tanto el beneficio para los asociados estará centrado en la participación activa en las tareas educativas y en la gestión académica y/o en un resultado financiero.

Puede también colegirse de este trabajo que la clave del éxito está en sus productos, los programas educativos, de ahí que su estructuración resulte vital para el éxito del proyecto.

La utilización de la metodología de diseño estructural, permite tener claro un perfil de entrada del estudiante y construir un perfil de salida que permita al egresado lograr unas competencias laborales iniciales para incursionar en el medio productivo local, regional y nacional, en condiciones competitivas.

Parte fundamental de este diseño es contar con la información proveniente de los sectores productivos, para el que el conocimiento de su evolución en los últimos 3 años y sus tendencias resultan ser factores críticos en la escogencia de los saberes que deben recibir los educandos.

Finalmente, es importante tener en cuenta lo expuesto por Noam Chomsky en una reunión del Sindicato Universitario de Pittsburgh, Estados Unidos, el año anterior y recogido por María Luna Mendoza en el artículo "El neoliberalismo tomó por asalto a las universidades", publicado

en el diario *El Espectador*,⁹ en referencia al modelo empresarial adoptado por las universidades, en el que se busca tener grandes cantidades de estudiantes y por otra parte la contratación docente es solo por la duración del ciclo académico en un sistema de contratación laboral temporal permitido por la ley. Esto es lo que hace que los egresos por ese concepto sean solo durante 8 meses al año y genere inestabilidad laboral, pero generando unos buenos excedentes que a veces no son reinvertidos como lo ordenan las leyes colombianas.

En general se considera que el proyecto es viable, haciendo la salvedad que se debe considerar fundamentalmente la estrategia de mercados a utilizar, pues de ella depende el volumen de estudiantes que han de matricularse y hacer viable el proyecto.

12. LIMITACIONES

La principal limitación para lograr que este sea un proyecto exitoso está en la cultura arraigada en los estudiantes egresados del bachillerato. A principios de la primera década de este siglo, el Ministerio de Educación Nacional inicio una campaña para que los estudiantes accedieran a la educación técnica y tecnológica, además reformó y expidió nuevas normas para la educación no formal, buscando despertar el interés en este tipo de formación enfocada al hacer, al desarrollo de competencias laborales para que el acceso al mundo laboral sea más expedito y proveyendo a los sectores económicos de personal capacitado, permitiéndole una mayor competitividad y mejoramiento en sus costos al no tener que dedicar mayores esfuerzos y dineros a la capacitación de los nuevos empleados.

Pese al esfuerzo y las inversiones hechas durante más de 8 años, no se ve un cambio en la tendencia de los jóvenes y buscan alcanzar su título profesional, pese a las dificultades para acceder, y prefieren dejar el estudio y emplearse en cargos que requieren de poca cualificación.

En consecuencia, el esfuerzo que se haga en mercadeo es más informativo y se requiere de un trabajo directo, con los estudiantes potenciales y con los padres de familia, con claridad en los programas que se ofertan y en el perfil de salida del egresado, de tal manera que sean claras las oportunidades que pueden encontrar en las empresas de Bucaramanga y su área metropolitana.

⁹ www.elespectador.com

13. REFERENCIAS

- Alcaldía de Bucaramanga.* (15 de Julio de 2015). Obtenido de www.bucaramanga.gov.co
- Baca Urbina, G. (2006). *Evaluación de Proyectos.* México : McGraw Hill.
- Burbano Ruiz, J. E. (2005). *Presupuestos. Enfoque de gestión, planeación y control de recursos.* Bogotá: McGraw Hill.
- Camara de Comercio de Bucaramanga.* (24 de Mayo de 2015). Obtenido de www.camaradirecta.com
- Colombia Tic.* (23 de Mayo de 2015). Obtenido de colombiatic.mintic.gov.co
- DANE.* (25 de 05 de 2015). Obtenido de <http://www.dane.gov.co>
- Departamento Nacional de Estadística.* (12 de junio de 2015). Obtenido de www.dane.gov.co
- Departamento Nacional de Planeación.* (25 de Mayo de 2015). Obtenido de www.dnp.gov.co
- Garrido Buj, S. (2003). *Dirección estratégica.* Madrid: McGraw Hill.
- Instituto Colombiano de Fomento de la Educación .* (12 de junio de 2015). Obtenido de www.icfesinteractivo.gov.co
- Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia.* Mexico: Prentice Hall.
- Ley 30/1992, de 28 de diciembre, de *Educación superior.* Diario Oficial, 40700, de 29 de diciembre de 1992
- Ley 115 / 1994, de 8 de febrero, de *General de la educación,* Diario Oficial, 41214, de 8 de febrero de 1994
- Ley 1064 / 2006, de 26 de julio, *Educación para el trabajo,* Diario Oficial, 46341, de 26 de julio de 2006
- Decreto 1860 / 1994, de 5 de agosto, *Formación para el trabajo,* Diario Oficial, 41473, de 5 de agosto de 1994
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía N° 29. Verificación de los requisitos básicos de educación para el trabajo y el desarrollo humano. Bogotá.
- Ministerio de Educación Nacional.* (25 de Mayo de 2015). Obtenido de www.mineducacion.gov.co

Ministerio de Educación Nacional. (12 de Junio de 2015). Obtenido de www.men.gov.co

Ortiz Anaya, H. (2011). *Análisis Financiero Aplicado*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Redaccion Tecnósfera. (20 de Junio de 2015). *El Tiempo*. Obtenido de www.eltiempo.com

Sallenave, J.-P. (1994). *La gerencia integral*. Bogotá: Norma.

Williams, P., Schrum, L., Sangrá, A., & Guardia, L. (2005). *Modelos de diseño instruccional*. Barcelona: UOC.