Modelo de Negocio para una Agencia de Marketing Educativo y Consultoría para Instituciones de Educación Básica Primaria en Colombia

Isabella Dallos Jaimes

Trabajo de Aplicación para Optar al Título de Magíster en Gerencia de Negocios – MBA

Director

Manuel José Álvarez Arango

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios – MBA

Bucaramanga

2026

Dedicatoria

A mi papá, Víctor Dallos, el principal responsable de estar culminando esta etapa en mi vida. Gracias por tus consejos, por creer en el valor de la educación y por inspirarme a seguir creciendo, incluso antes de que yo misma pudiera dimensionar todo lo que este paso significaría para mí. Esta meta lleva consigo tu consejo, tu confianza y el impulso que me ayudó a llegar hasta aquí.

A mi mamá, Imelda Jaimes, por acompañarme con su cariño y por estar presente en cada etapa de mi vida. Este logro también es tuyo, porque detrás de cada paso que doy, pretende seguir los de la mujer que admiro.

Espero honrarlos en cada etapa.

A mis hermanos, Víctor, Laura y Juliana, por ser parte de mi historia. Gracias por estar en mi vida y por recordarme que la familia es uno de los regalos más valiosos que tenemos. Los amo infinitamente.

A mis sobrinos, Alejo, María Victoria y Sebas, quienes llenan mi corazón de una alegría difícil de explicar y me recuerdan que siempre hay razones para soñar, aprender y ser mejor. Espero que, a través de mis logros, encuentren inspiración para perseguir sus propios sueños, siempre tendrán una tía dispuesta a darles la mano.

A mis amigos de salón, Diana, Laura y Jose, por acompañarme en este recorrido y hacerlo maravilloso. Este capítulo terminó, pero los trabajos de clase con nuestros nombres juntos quedarán para siempre.

Y agradezco profundamente a esa parte de mí, que supero el miedo a intentarlo y quien finalmente, aprendió muchas cosas en el camino.

Tabla de Contenido

Pág.

Introducción 10

Justificación 11

1. Objetivos 13

1.1 Objetivo General 13

1.2 Objetivos Específicos 13

2. Marco Teórico y Conceptual 14

2.1 Marketing 14

2.2 Marketing Educativo y Conceptos Clave 15

2.3 Crisis Demográfica por Natalidad en Colombia 16

2.4 Sistema Educativo Colombiano 17

2.5 Modelo de Negocio y Business Model Canvas 17

2.6 Antecedentes 18

3. Metodología 20

3.1 Enfoque de la Investigación 20

3.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información 20

3.3 Matriz de Objetivos, Fuentes y Técnicas 21

3.4 Fases de Desarrollo 21

4. Diagnóstico del Entorno 23

4.1 Caracterización del Sector Educativo Privado en Bucaramanga 23

4.2 Análisis de Matrícula Nacional 2015–2024 24

4.3 Necesidades Estratégicas Detectadas 24

4.3.1 En Posicionamiento 24

4.3.2 En Comunicación Institucional....25

4.3.3 En Captación y Sostenibilidad de Matrícula....25

4.4 Análisis PESTEL del Sector Educativo Colombiano 25

4.4.1 Factor Político....25

4.4.2 Factor Económico 25

4.4.3 Factor Social 26

4.4.4 Factor Tecnológico 27

4.4.5 Factor Ecológico 27

4.4.6 Factor Legal 27

4.5 Análisis DOFA de la Agencia Propuesta....28

4.5.1 Fortalezas 28

4.5.2 Debilidades 28

4.5.3 Oportunidades....28

4.5.4 Amenazas....29

4.5.5 Conclusiones de la Matriz DOFA....29

5. Benchmarking de Agencias de Marketing Educativo....31

5.1 Agencias en Colombia 31

5.2 Agencias en Latinoamérica....31

5.3 Agencias en Norteamérica y Europa....31

5.4 Tabla Comparativa y Brechas Identificadas 32

6. Modelo de Negocio (Objetivo Específico 2) 33

6.1 Business Model Canvas 33

6.2 Propuesta de Valor 34
6.3 Portafolio de Servicios 34
6.3.1 Proceso de Construcción del Portafolio 34
6.3.2 Servicios Estratégicos 35
6.3.3 Servicios de Captación 35
6.3.4 Servicios de Marca 35
6.3.5 Servicios de Fidelización y Retención 36
6.3.6 Servicios de Reputación Digital 36
6.4 Modelo de Operación 36
6.4.1 Estructura del Equipo 36
6.4.2 Flujo de Trabajo y Modelo de Vinculación con Clientes 36
6.4.3 Herramientas Digitales 38
6.5 Estrategias de Marketing de la Agencia 38
7. Viabilidad Comercial 40
7.1 Tamaño y Segmentación del Mercado 40
7.2 Análisis de la Competencia 40
7.2.1 Competencia Directa 40
7.2.2 Competencia Indirecta 41
7.3 Resultados de la entrevista semiestructurada a Directivos 41
7.3.1 Ficha Técnica del Trabajo de Campo 41
7.3.2 Categoría 1. Percepción del Entorno Competitivo y Demográfico 42
7.3.3 Categoría 2. Prácticas Actuales de Marketing y Comunicación 43
7.3.4 Categoría 3. Necesidades y Brechas Percibidas 43

7.3.5 Categoría 4. Disposición a Contratar Servicios Especializados 44

7.4 Validación del Modelo.....44

8. Viabilidad Financiera.....47

8.1 Supuestos del Modelo Financiero.....47

8.2 Estructura de Costos 48

8.3 Proyección de Ingresos y Estado de Resultados 48

8.4 Punto de Equilibrio 49

8.5 Comparación de Escenarios y Retorno de la Inversión 50

9. Conclusiones y Recomendaciones.....53

9.1 Conclusiones.....53

9.2 Recomendaciones Estratégicas 54

9.3 Limitaciones del Estudio.....55

9.4 Líneas de Investigación Futuras.....56

Referencias Bibliográficas.....57

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1. Matriz de coherencia entre objetivos específicos, información, fuentes y técnicas 21

Tabla 2. Comparativo de agencias de marketing educativo y brechas frente a la propuesta.....32

Tabla 3. Business Model Canvas de la agencia de marketing educativo propuesta 33

Tabla 4. Matriz de validación preliminar del modelo de negocio frente a la evidencia recogida.....45

Tabla 5. Estructura de costos fijos mensuales del primer año de operación (COP) 48

Tabla 6. Estado de resultados proyectado por escenario a tres años (millones de COP) 49

Tabla 7. Comparativo de escenarios, requerimiento de capital y VAN (millones de COP).....51

Resumen

Título: Modelo de negocio para una agencia de marketing educativo y consultoría para instituciones de educación básica primaria en Colombia[*]

Autor: Isabella Dallos Jaimes[**]

Palabras Clave: Marketing educativo, Posicionamiento institucional, Modelo de negocio, Business Model Canvas, Crisis demográfica, Educación básica primaria.

Descripción:

Este trabajo de aplicación propone un modelo de negocio para una agencia de marketing educativo y consultoría que fortalezca el posicionamiento y la visibilidad de los colegios privados de básica primaria en Colombia, con foco en el Área Metropolitana de Bucaramanga. La propuesta responde a la caída sostenida de la natalidad, uno de los factores que ha reducido la demanda de matrícula e intensificado la competencia entre colegios privados.

El estudio, de enfoque cualitativo, se sustenta en fuentes oficiales (DANE, MEN y CEPAL), antecedentes académicos y empresariales, una entrevista semiestructurada a directivos del sector y la aplicación del análisis PESTEL, la matriz DOFA y el Business Model Canvas.

Los resultados evidencian que la mayoría de las instituciones carece de estrategias estructuradas de marketing y realiza acciones tácticas aisladas. Frente a esta brecha se diseña una agencia cuya propuesta de valor se articula en cinco pilares: especialización sectorial, estrategias basadas en datos, acompañamiento consultivo personalizado, integración de servicios de marketing y comunicación, y orientación a resultados medibles.

La evaluación comercial confirma un mercado amplio y desatendido: más de 9.800 establecimientos privados en el país y más de 100 en el Área Metropolitana de Bucaramanga. La viabilidad financiera se evaluó en tres escenarios con la misma estructura de costos. El punto de equilibrio se sitúa en torno a ocho clientes de acompañamiento mensual: los escenarios pesimista y base no lo alcanzan en tres años, mientras que el optimista lo supera en el segundo año y cierra el tercero con un margen neto del 19,1 %.

Se concluye que existe una oportunidad de negocio real en el marketing educativo especializado, y que la agencia propuesta puede convertirse en un aliado estratégico para los colegios privados de básica primaria y ser rentable si cumple la meta de clientes de acompañamiento mensual.

---

[*] Trabajo de aplicación

[**] Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Manuel José Álvarez Arango, PhD.

Abstract

Title: Business model for an educational marketing and consulting agency for primary education institutions in Colombia[*]

Author: Isabella Dallos Jaimes[**]

Key Words: Educational marketing, Institutional positioning, Business model, Business Model Canvas, Demographic crisis, Primary education.

Description:

This applied project proposes a business model for an educational marketing and consulting agency aimed at strengthening the positioning and visibility of private primary education institutions in Colombia, focusing on the Bucaramanga Metropolitan Area. The proposal responds to the sustained decline in the birth rate, one of the factors that has reduced enrollment demand and intensified competition among private schools.

The study adopts a qualitative approach based on the review of official sources (DANE, MEN and ECLAC), academic and business background, a semi-structured interview with sector executives, and the application of PESTEL analysis, the SWOT matrix and the Business Model Canvas.

The results show that most institutions lack structured marketing strategies and are limited to isolated tactical actions. To address this gap, a specialized agency is designed whose value proposition is built on five pillars: sector specialization, data-driven strategies, personalized consulting support, integration of marketing and communication services, and a focus on measurable results.

The commercial assessment confirms a broad and underserved market: more than 9,800 private establishments nationwide and more than 100 in the Bucaramanga Metropolitan Area. Financial feasibility was assessed through three scenarios sharing the same cost structure. The break-even point stands at approximately eight monthly retainer clients: the pessimistic and base scenarios do not reach it within the three-year horizon, whereas the optimistic scenario exceeds it in the second year and closes the third with a 19.1 % net margin.

The study concludes that a real and differentiated business opportunity exists in specialized educational marketing, and that the proposed agency can become a strategic ally for private primary schools and be profitable if it reaches its target of monthly retainer clients.

[*] Master's applied project

[**] Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Manuel José Álvarez Arango, PhD.

Introducción

En un contexto global caracterizado por cambios demográficos, avances tecnológicos y transformaciones en las dinámicas de consumo, el sector educativo enfrenta retos sin precedentes. La reciente disminución en las tasas de natalidad intensifica la creciente competencia entre instituciones educativas (IE), a la par de la digitalización de los procesos de enseñanza y la diversificación de las demandas de los estudiantes y sus familias. Esto ha obligado a las IE a replantear su oferta académica, al igual que sus estrategias de comunicación y posicionamiento. En este escenario, el marketing —entendido en su doble dimensión estratégica (análisis, segmentación y posicionamiento) y operativa (ejecución de las acciones de producto, precio, comunicación y distribución)— se convierte en un aliado esencial para garantizar la sostenibilidad, el posicionamiento y el crecimiento de las instituciones, pues lo planeado debe ser ejecutado y medido.

En Colombia, aunque existe un incipiente reconocimiento de la importancia del marketing en el sector educativo, muchas instituciones aún carecen de planes integrales que respondan a las necesidades específicas del sector. La evidencia disponible señala que las acciones de mercadeo en instituciones educativas del país tienden a concentrarse en actividades promocionales aisladas —ferias, redes sociales y pauta digital— sin articulación con los procesos internos ni con la experiencia del estudiante (Camargo et al., 2020). En la misma línea, Manes (2004) advierte que en América Latina la gestión de marketing en instituciones educativas ha sido históricamente empírica e intuitiva, con escasa planeación formal y débil profesionalización de las áreas de comunicación. En consecuencia, se abre un espacio de oportunidad para la creación de agencias especializadas que comprendan a fondo la dinámica del sector, sus retos y oportunidades.

Este trabajo de aplicación propone el desarrollo de un modelo de negocio para una agencia de marketing enfocada exclusivamente en el sector privado educativo de básica primaria. La propuesta se sustenta en una revisión teórica de las principales tendencias y enfoques del marketing contemporáneo, en el análisis de casos de agencias especializadas a nivel nacional e internacional y en la caracterización del sistema educativo colombiano. El objetivo es ofrecer una solución innovadora y diferenciada que aporte valor a las instituciones educativas, mejorando su posicionamiento, atracción y fidelización de estudiantes.

Justificación

Colombia atraviesa una transformación demográfica profunda: la tasa global de fecundidad ha descendido progresivamente en las últimas décadas hasta alcanzar 1,1 hijos por mujer en 2024, su mínimo histórico y un nivel muy inferior al de reemplazo poblacional, establecido en 2,1 hijos por mujer (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2024). Aunque no es la única variable determinante en la disminución de la matrícula en las instituciones, esta situación ha desencadenado un efecto directo en el sistema educativo: se reduce la demanda de matrícula en instituciones educativas y, como resultado, se incrementa la competencia por atraer a los estudiantes disponibles.

El fenómeno ha impactado con especial fuerza a las instituciones privadas de educación primaria, que dependen directamente del número de matrículas para su sostenibilidad financiera. Entre 2018 y 2023, más de 6.000 sedes escolares fueron cerradas en Colombia, siendo 2.446 de ellas privadas (Rodríguez, 2025). En este contexto, las instituciones educativas se ven obligadas no solo a mantener y mejorar su calidad académica, alineada con las tendencias globales, sino también a fortalecer su visibilidad, posicionamiento y diferenciación frente a un público más exigente y limitado.

Frente a esta necesidad, se identifica una oportunidad de negocio para desarrollar una agencia de marketing educativo y consultoría especializada, capaz de acompañar a las instituciones en la construcción de una marca sólida, su posicionamiento dentro del universo de IE disponibles y el diseño de estrategias efectivas de captación y fidelización de estudiantes. Esta agencia respondería a una necesidad estructural y creciente, especialmente en colegios de educación primaria, cuyo modelo tradicional de comunicación no responde a las exigencias del nuevo mercado.

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de negocio para una agencia de marketing educativo y consultoría, orientada a fortalecer el posicionamiento y la visibilidad de las instituciones de educación básica primaria en Colombia frente a los retos derivados de la baja natalidad.

1.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar el perfil y las necesidades estratégicas de las instituciones educativas de educación básica primaria en Colombia, en términos de posicionamiento, comunicación institucional y captación de estudiantes.
- Diseñar la propuesta de valor, el portafolio de servicios y el modelo de operación de la agencia, utilizando herramientas como el Business Model Canvas y estrategias de marketing adaptadas al sector educativo.
- Evaluar la viabilidad comercial del modelo de negocio mediante un análisis de mercado, benchmarking de soluciones similares y validación con representantes del sector educativo.
- Determinar la viabilidad financiera del modelo de negocio, a partir de estimaciones de costos, ingresos, punto de equilibrio, análisis de escenarios y retorno de la inversión.

2. Marco Teórico y Conceptual

2.1 Marketing

El mundo del marketing tiene un conjunto de conceptos propios cuyo conocimiento es necesario para la comprensión del presente documento. Según Philip Kotler, el marketing es una disciplina centrada en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor de manera rentable. En palabras del autor, "el marketing es el proceso social y administrativo por el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, la oferta y el intercambio de productos de valor con otros" (Kotler y Armstrong, 2012, p. 4). Esta definición destaca el carácter integral del marketing, no solo como herramienta de promoción, sino como un sistema de creación de valor que conecta a las organizaciones con sus públicos, y que comprende tanto una dimensión estratégica (análisis del mercado, segmentación y posicionamiento) como una dimensión operativa (ejecución de las decisiones de producto, precio, comunicación y distribución).

Por otro lado, Seth Godin aporta una visión más emocional y narrativa. Para Godin (2005), el marketing contemporáneo no gira en torno a los atributos del producto que se vende, sino alrededor de las historias que se construyen y comunican. Esta idea adquiere especial relevancia en el contexto educativo: la evidencia empírica sobre elección escolar muestra que las decisiones de matrícula de las familias están fuertemente influenciadas por la reputación institucional y por atributos percibidos del colegio, más que por indicadores objetivos de desempeño académico (Elacqua et al., 2006). De igual forma, Kotler y Fox (1995) sostienen que la imagen institucional percibida por los públicos es un determinante central de la atracción y retención de estudiantes.

Ambos enfoques convergen en una idea clave: el marketing no debe ser entendido como una herramienta de manipulación, sino como un puente que conecta la propuesta institucional con las necesidades, emociones y expectativas de su comunidad educativa potencial.

2.2 Marketing Educativo y Conceptos Clave

El marketing educativo se define como la aplicación de principios y herramientas del marketing al ámbito de las instituciones educativas, con el fin de atraer, retener y fidelizar estudiantes y sus familias, al tiempo que se fortalece la identidad y el posicionamiento institucional (Camargo et al., 2020). Su fundamento conceptual se remonta al trabajo de Kotler y Fox (1995), quienes plantearon que las instituciones educativas, en tanto organizaciones que sirven a múltiples públicos —estudiantes, familias, docentes, egresados y comunidad—, requieren procesos formales de análisis de mercado, definición de posicionamiento y gestión de la imagen institucional, análogos a los de cualquier organización, pero adaptados a la naturaleza formativa y ética del servicio educativo.

En el contexto latinoamericano, Manes (2004) desarrolla el concepto de marketing educativo como el proceso de investigación de las necesidades sociales orientado a desarrollar servicios educativos que las satisfagan, en beneficio mutuo de la institución y de su comunidad. El autor enfatiza tres procesos centrales: la captación de nuevos alumnos, la retención de los actuales y la construcción de vínculos de largo plazo con las familias, y advierte que la ausencia de planeación formal de estos procesos es una de las principales causas de vulnerabilidad de las instituciones privadas frente a contracciones de la demanda. Esta perspectiva resulta directamente pertinente para el presente trabajo, pues la crisis demográfica colombiana constituye precisamente una contracción estructural de la demanda educativa.

Adicionalmente, para efectos del presente documento se precisan los siguientes conceptos:

Branding: se entiende como el proceso de construcción y gestión de una marca, que incluye elementos tangibles (nombre, logotipo, diseño) e intangibles (valores, reputación, emociones asociadas). Según Kotler y Keller (2016), el branding consiste en dotar a los productos y servicios del poder de una marca, logrando que los consumidores reconozcan, recuerden y valoren una organización o producto en particular.

Top of mind: hace referencia al primer nombre de marca que surge en la mente del consumidor cuando se le pregunta por una categoría de producto o servicio. Según Aaker (1996), se trata de un indicador de notoriedad y recordación, esencial para medir el posicionamiento de una marca frente a su competencia.

Benchmarking: en el ámbito empresarial, se define como un proceso sistemático de comparación y análisis de las prácticas, estrategias y resultados de una organización frente a otras similares o líderes del sector, con el propósito de identificar oportunidades de mejora y adoptar enfoques exitosos (American Productivity & Quality Center [APQC], s.f.).

2.3 Crisis Demográfica por Natalidad en Colombia

Colombia enfrenta una crisis demográfica sin precedentes, caracterizada por una caída sostenida de la natalidad durante los últimos años. En 2024 se registró la cifra más baja de nacimientos en la historia del país: 445.011 nacimientos, una disminución del 13,7 % respecto a 2023 y del 32,7 % en comparación con 2015 (DANE, 2024). La tasa global de fecundidad también se redujo notablemente, pasando de aproximadamente 2,5 hijos por mujer en el año 2000 a 1,1 en 2024 —su mínimo histórico—, lo que sitúa al país muy por debajo del nivel de reemplazo poblacional, ubicado en 2,1 hijos por mujer (DANE, 2024).

Estas dinámicas no solo reflejan cambios culturales y económicos —como el aplazamiento de la maternidad por razones laborales o educativas y el aumento en el uso de métodos

anticonceptivos—, sino que también representan una transición demográfica acelerada (El País, 2025). Según Gloria Bernal, directora del Laboratorio de Economía de la Educación (LEE) de la Pontificia Universidad Javeriana, esta situación afecta principalmente las etapas de preescolar y educación básica primaria. Para 2023, el número total de matrículas se encontraba en 9,8 millones, cifra que ha venido descendiendo año a año desde 2010.

2.4 Sistema Educativo Colombiano

Atendiendo a la Constitución Política de 1991 y a la Ley 115 de 1994, la educación en Colombia es un derecho de toda la población. El Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2024) define la educación colombiana como un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana. El sistema educativo comprende la educación inicial, la educación preescolar, la educación básica (primaria: cinco grados; secundaria: cuatro grados), la educación media (dos grados) y la educación superior.

Según datos del LEE, en Colombia existen 9.813 establecimientos oficiales y 9.839 no oficiales (privados) que prestan servicio de educación para preescolar, básica y media. La educación básica primaria representa el 42 % de las matrículas del país, siendo el segmento de mayor relevancia para el modelo de negocio propuesto. Un estudio de la Corporación Universitaria de Sabaneta (Unisabaneta, 2025) señala que en 2024 aproximadamente 150 colegios privados cerraron, especialmente en zonas urbanas y rurales, debido al aumento de los costos operativos y la reducción de matrículas.

2.5 Modelo de Negocio y Business Model Canvas

Un modelo de negocio constituye “el diseño o arquitectura de los mecanismos que una empresa utiliza para crear valor, entregar ese valor a los clientes y capturar ingresos de esas actividades” (Teece, 2010, p. 172). Esta definición enfatiza la importancia de comprender el

modelo no únicamente como una estructura estática, sino como un conjunto dinámico de decisiones estratégicas que permiten la sostenibilidad de la organización.

Por su parte, Osterwalder y Pigneur (2010) sistematizan este concepto a través del Business Model Canvas, herramienta que divide el modelo de negocio en nueve bloques interdependientes: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. Esta visión integral ha sido ampliamente adoptada tanto en el ámbito académico como en el empresarial, debido a su capacidad para simplificar la complejidad del funcionamiento de las organizaciones en un esquema visual y práctico.

2.6 Antecedentes

En un entorno altamente competitivo y en transformación, el sector educativo ha comenzado a adoptar estrategias de marketing con el fin de diferenciarse, atraer y fidelizar estudiantes. En Colombia, los estudios y modelos de negocio enfocados exclusivamente en marketing para instituciones de educación básica son limitados. La mayoría de las estrategias publicitarias en este sector se centran en acciones tácticas como ferias escolares, redes sociales y pauta digital, sin una articulación profunda con una propuesta de valor diferenciadora (Camargo et al., 2020).

Camargo et al. (2020), en su trabajo sobre la contribución del marketing educativo como herramienta estratégica en la retención de los estudiantes del INCAP sede centro Bogotá, caracterizan el marketing educativo como un agente que articula el proceso interno, el proceso académico y la experiencia del estudiante, con el fin de mejorar la retención estudiantil. Este antecedente evidencia la necesidad de estrategias más integrales y especializadas.

En Colombia destacan agencias como MKE, que se posiciona como una firma creativa especializada en marketing escolar, enfocada en el fortalecimiento del branding institucional y en estrategias de comunicación centradas en el propósito educativo, con más de 15 años de experiencia en el sector educativo nacional (Agencia MKE, s.f.). Su existencia confirma la viabilidad del modelo propuesto, al tiempo que evidencia el espacio disponible para nuevos actores con mayor especialización local.

3. Metodología

3.1 Enfoque de la Investigación

El presente trabajo de aplicación adopta un enfoque cualitativo. Bajo esta perspectiva, la investigación se orienta a identificar e interpretar los hechos que configuran la problemática del sector educativo privado de básica primaria —la contracción de la demanda, las prácticas de posicionamiento y comunicación de las instituciones y las percepciones de sus directivos—, a establecer criterios para reconocer la presencia de dichos fenómenos en el contexto estudiado y a definirlos operacionalmente como insumo para el diseño del modelo de negocio. El análisis de las variables no es de naturaleza estadística: la información demográfica y de matrícula proveniente de fuentes secundarias (DANE, MEN, CEPAL) se emplea como evidencia de contexto que se interpreta cualitativamente, y no como objeto de inferencia cuantitativa.

En coherencia con lo anterior, la comprensión del fenómeno se construye a partir de la integración de tres fuentes: la revisión documental de cifras y literatura especializada, el benchmarking de agencias comparables y la consulta a directivos de instituciones educativas mediante una entrevista semiestructurada, cuyas percepciones sobre los retos de posicionamiento, captación y fidelización en un escenario de baja natalidad y alta competitividad.

3.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Las técnicas de recolección de información utilizadas en el presente trabajo son las siguientes:

- Revisión documental: análisis de literatura académica (artículos, libros y repositorios universitarios) y cifras oficiales del DANE y el MEN.
- Benchmarking: identificación y estudio de agencias de marketing educativo en Colombia, Latinoamérica y Europa.

- Entrevista semiestructurada: muestreo por conveniencia dirigido a directivos del sector educativo, orientada a conocer sus necesidades y expectativas en materia de posicionamiento, captación y comunicación que permita identificarlas de manera preliminar.

3.3 Matriz de Objetivos, Fuentes y Técnicas

Tabla 1

Matriz de coherencia entre objetivos específicos, información, fuentes y técnicas

Objetivo específico	Información necesaria	Fuente de información	Técnica de recolección
Caracterizar el perfil y las necesidades estratégicas de las instituciones educativas	Perfil institucional, estrategias actuales de marketing, dificultades en posicionamiento	Directivos, documentos institucionales, informes MEN y DANE	Cuestionario semiestructurado, revisión documental
Diseñar la propuesta de valor, portafolio de servicios y modelo de operación	Necesidades detectadas, elementos de la propuesta de valor, portafolio diferenciador	Agencias de marketing educativo, literatura académica	Benchmarking, revisión bibliográfica
Evaluar la viabilidad comercial	Tamaño del mercado, competencia, percepción del modelo	DANE, MEN, observatorios educativos, agencias del sector	Análisis de mercado, benchmarking, cuestionario a directivos
Determinar la viabilidad financiera	Estructura de costos, proyección de ingresos, punto de equilibrio	Bases contables de agencias similares, expertos financieros	Análisis financiero proyectado por escenarios (punto de equilibrio, VAN y requerimiento de capital)

3.4 Fases de Desarrollo

Fase 1. Diagnóstico inicial. Análisis integral del entorno educativo colombiano, con recopilación de información de fuentes oficiales (MEN, DANE, CEPAL, UNESCO). Se aplicó un análisis PESTEL para identificar los factores macroambientales que condicionan el éxito del modelo.

Fase 2. Revisión teórica y conceptual. Construcción del marco teórico con base en literatura especializada de autores como Kotler, Keller, Fox, Godin, Manes, Osterwalder y Pigneur.

Fase 3. Aplicación de entrevista semiestructurada. Recolección de información con directivos y rectores de instituciones educativas mediante una entrevista. El análisis se realiza mediante agrupación temática.

Fase 4. Benchmarking. Análisis comparativo de agencias de marketing educativo en Colombia, Latinoamérica y Europa, identificando mejores prácticas y factores críticos de éxito.

Fase 5. Diseño del modelo de negocio. Formulación del Business Model Canvas y del portafolio de servicios con base en los insumos de las fases anteriores.

Fase 6. Evaluación de viabilidad. Análisis integral de viabilidad comercial y financiera, incluyendo punto de equilibrio, flujo de caja proyectado y retorno de inversión.

4. Diagnóstico del Entorno

4.1 Caracterización del Sector Educativo Privado en Bucaramanga

Las instituciones educativas privadas de educación básica primaria en Bucaramanga y su área metropolitana constituyen un segmento relevante dentro del sistema educativo local, caracterizado por una amplia oferta institucional, diversidad de enfoques pedagógicos y una marcada orientación hacia la calidad académica y la diferenciación. De acuerdo con registros educativos, existen más de 100 colegios privados en Bucaramanga, lo que evidencia un mercado educativo amplio y altamente competitivo (InfoEscolar, 2024).

Desde el punto de vista del modelo educativo, la mayoría de estas instituciones mantiene estructuras tradicionales de enseñanza, aunque ha incorporado progresivamente elementos diferenciadores como el bilingüismo, el fortalecimiento de competencias socioemocionales y el enfoque en liderazgo. Estas características responden a las expectativas de las familias, quienes perciben la educación privada como una inversión estratégica en el desarrollo integral y el futuro académico de sus hijos (ColegiosPrivadosOfec, s.f.).

En relación con la calidad académica, cerca del 48 % de los estudiantes de colegios privados alcanza altos puntajes en las pruebas Saber 11, frente a un 24 % en instituciones oficiales (Vanguardia, 2024). Este factor incide directamente en la preferencia de las familias por este tipo de instituciones.

En cuanto a su estructura organizativa, las instituciones privadas suelen contar con equipos directivos consolidados, aunque en muchos casos las funciones de comunicación y mercadeo no están plenamente profesionalizadas. Respecto a la propuesta de valor, se observa una tendencia a la homogeneización: múltiples instituciones compiten bajo atributos similares como calidad

académica, formación en valores, infraestructura y bilingüismo, lo que dificulta una diferenciación clara en el mercado.

4.2 Análisis de Matrícula Nacional 2015–2024

El análisis de la matrícula en educación preescolar, básica y media en Colombia evidencia una tendencia decreciente. Según datos del Ministerio de Educación Nacional (2025), la matrícula en estos niveles pasó de 10.239.145 estudiantes en 2015 a 9.543.140 en 2024, lo que representa una disminución significativa. El sector oficial continúa concentrando la mayor proporción de estudiantes, aunque su participación ha disminuido levemente, pasando del 82,2 % en 2015 al 79,9 % en 2024.

Para 2023, la cobertura neta en educación básica primaria —porcentaje de estudiantes matriculados en un nivel educativo que tienen la edad normativa para cursarlo, en relación con el total de la población de ese rango de edad— se situó alrededor del 85,6 %, mientras que en educación media fue significativamente menor, cercana al 50,5 % (MEN, 2023). Análisis recientes del sector señalan que Colombia ha perdido cerca de 920.000 estudiantes en educación básica y media en la última década (El Espectador, 2026), lo que refuerza la evidencia de una contracción estructural de la demanda educativa.

4.3 Necesidades Estratégicas Detectadas

A partir de la caracterización del sector, se identifican las siguientes necesidades estratégicas de las instituciones privadas de primaria en Bucaramanga:

4.3.1 En Posicionamiento

- Construcción de una marca institucional sólida y diferenciada.
- Diferenciación clara frente a otros colegios del área metropolitana.
- Fortalecimiento del top of mind educativo en el mercado local.

4.3.2 En Comunicación Institucional

- Profesionalización de la gestión de redes sociales.
- Storytelling educativo auténtico y coherente con la misión institucional.
- Estrategias de contenido orientadas a padres de familia.

4.3.3 En Captación y Sostenibilidad de Matrícula

- Estrategias estructuradas de admisiones con base en análisis de datos.
- Embudos de captación de familias.
- Programas de fidelización y retención de estudiantes actuales.
- Analítica de mercado educativo local.

4.4 Análisis PESTEL del Sector Educativo Colombiano

4.4.1 Factor Político

La Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación) y la Constitución Política de 1991 garantizan la educación como derecho fundamental, lo que implica una regulación estricta sobre tarifas, contenidos y calidad en el sector privado. El MEN ejerce control sobre las instituciones a través de mecanismos como el Sistema Integrado de Matrícula (SIMAT) y la supervisión de tarifas, limitando la autonomía de las instituciones privadas en sus estrategias de precios. Las políticas de gratuidad educativa en el sector público generan una competencia asimétrica para los colegios privados, presionando sus modelos de sostenibilidad financiera.

4.4.2 Factor Económico

La capacidad adquisitiva de las familias colombianas es determinante en la elección de instituciones privadas. La inflación acumulada de los últimos años ha erosionado el poder de compra de los estratos medios, principales usuarios del sector privado de básica primaria. El aumento en los costos operativos de los colegios comprime sus márgenes y limita su inversión en

marketing, generando oportunidades para modelos de servicio flexibles y escalables. El mercado colombiano de servicios relacionados con el marketing y la consultoría empresarial se desarrolla en un contexto de transformación digital y crecimiento de la inversión en canales digitales. En 2025, la inversión en publicidad digital alcanzó $3,04 billones, registrando un crecimiento del 7,6 % frente a 2024 y representando el 59 % de la inversión publicitaria total del país (IAB Colombia, 2026).

4.4.3 Factor Social

La caída sostenida de la tasa de natalidad reduce estructuralmente el número de estudiantes potenciales para los colegios de básica primaria (DANE, 2024). La decisión de matrícula en las instituciones educativas privadas se desarrolla en un contexto en el que las familias disponen de múltiples fuentes de información y recurren tanto a canales digitales como a las opiniones de otros padres para evaluar las alternativas disponibles. En Colombia, investigaciones relacionadas con el proceso de elección de instituciones educativas han identificado la relevancia de los comentarios y opiniones de padres difundidos a través de redes sociales como fuente de información para los potenciales usuarios (Zuluaga Restrepo, 2017). Asimismo, entre los atributos considerados actualmente en la elección de una institución educativa se encuentran aspectos que trascienden el desempeño académico, como los idiomas, el acompañamiento emocional, los valores institucionales y la metodología de enseñanza. En este contexto, la experiencia de las familias y las recomendaciones provenientes de sus redes personales adquieren especial relevancia en la construcción de la reputación institucional, lo que refuerza la importancia de gestionar de manera estratégica el posicionamiento, la comunicación y la experiencia de la comunidad educativa.

4.4.4 Factor Tecnológico

La masificación de las redes sociales como canales de búsqueda de información educativa abre oportunidades para estrategias de contenido y posicionamiento institucional. Las herramientas de CRM, automatización de marketing y analítica de datos permiten ofrecer servicios basados en evidencia. La inteligencia artificial aplicada al marketing (generación de contenido, personalización, análisis predictivo) representa una tendencia emergente que la agencia puede incorporar como factor diferenciador.

4.4.5 Factor Ecológico

Existe una tendencia creciente de las familias hacia la valoración de instituciones con un propósito social y ambiental explícito. La comunicación de iniciativas medioambientales es un atributo diferenciador emergente que la agencia puede incorporar en las estrategias de posicionamiento de sus clientes. La digitalización de la comunicación institucional reduce la dependencia de materiales físicos, alineándose con criterios de sostenibilidad.

4.4.6 Factor Legal

La Ley 1581 de 2012 de Protección de Datos Personales impone obligaciones en el manejo de bases de datos de familias y estudiantes, exigiendo protocolos de cumplimiento normativo en la operación de la agencia. La regulación de la publicidad dirigida a menores de edad establece restricciones sobre los contenidos de las campañas digitales. Las normas del MEN sobre tarifas limitan las estrategias de precio que los colegios pueden comunicar públicamente, lo que implica que las campañas deben centrarse en el valor percibido y la diferenciación cualitativa.

4.5 Análisis DOFA de la Agencia Propuesta

4.5.1 Fortalezas

- Especialización exclusiva en el sector educativo, que permite comprender las dinámicas propias de los colegios, las familias y los contextos pedagógicos.
- Propuesta de valor diferenciada frente a agencias generalistas, con servicios integrados de estrategia, marca, captación y fidelización.
- Modelo de operación flexible y escalable, adaptable a instituciones de diferentes tamaños y presupuestos.
- Conocimiento del contexto local del Área Metropolitana de Bucaramanga.

4.5.2 Debilidades

- Marca nueva sin trayectoria ni casos de éxito documentados, lo que puede generar desconfianza inicial.
- Dependencia de un equipo pequeño en la fase inicial, con riesgo de saturación operativa.
- Recursos financieros limitados para inversión en posicionamiento propio y captación de clientes en la etapa de arranque.
- Posible resistencia del sector educativo a externalizar servicios estratégicos de comunicación y marketing.

4.5.3 Oportunidades

- Crisis demográfica por baja natalidad que obliga a las instituciones privadas a competir más activamente, aumentando la demanda de servicios especializados de posicionamiento.

- Mercado desatendido: la mayoría de los colegios privados de básica primaria carece de estrategias estructuradas de marketing.
- Inexistencia de agencias especializadas exclusivamente en el segmento de básica primaria en Bucaramanga.
- Posibilidad de expansión hacia otros segmentos educativos y regiones del país.

4.5.4 Amenazas

- Posible entrada de agencias generalistas o nacionales con mayor respaldo financiero que decidan incursionar en el nicho.
- Sensibilidad presupuestal de los colegios privados, que puede llevar a recortes en gastos de marketing.
- Cierre acelerado de instituciones educativas privadas por efecto de la baja natalidad.
- Resistencia cultural del sector educativo a adoptar lógicas de mercado y marketing.

4.5.5 Conclusiones de la Matriz DOFA

Del cruce de los cuadrantes de la matriz se derivan conclusiones que sustentan la necesidad y la orientación estratégica de la agencia. En primer lugar, la combinación de oportunidades y fortalezas (estrategia FO) indica que la presión demográfica sobre la matrícula, unida a la inexistencia de competidores especializados en Bucaramanga, configura una ventana de entrada que la agencia puede capitalizar mediante su especialización exclusiva y su conocimiento del contexto local. En segundo lugar, el cruce de debilidades y oportunidades (estrategia DO) señala que la ausencia de trayectoria debe compensarse con una estrategia deliberada de construcción temprana de casos de éxito y de paquetes de entrada accesibles, aprovechando la urgencia de las necesidades del mercado. En tercer lugar, el cruce de fortalezas y amenazas (estrategia FA) sugiere que la especialización sectorial y el modelo flexible constituyen la principal barrera defensiva

frente a la eventual entrada de agencias generalistas con mayor músculo financiero. Finalmente, el cruce de debilidades y amenazas (estrategia DA) advierte que el principal riesgo del modelo —la sensibilidad presupuestal de un mercado en contracción— exige una estructura de costos liviana y un esquema de ingresos recurrentes que le dé estabilidad a la operación. En conjunto, la matriz permite deducir que la necesidad del mercado es real y urgente, y que la viabilidad de la agencia depende de entrar temprano, demostrar resultados medibles y mantener disciplina en costos.

5. Benchmarking de Agencias de Marketing Educativo

El análisis comparativo de agencias de marketing educativo permite identificar mejores prácticas, modelos de negocio exitosos y brechas de innovación que sirven de referencia para el diseño de la agencia propuesta. Se analizaron agencias en Colombia, Latinoamérica y Norteamérica/Europa, considerando su especialización, portafolio de servicios, propuesta de valor y modelo operativo.

5.1 Agencias en Colombia

MKE (Marketing Educativo): es la principal referencia nacional en marketing escolar. Con más de 15 años de experiencia, se posiciona como firma creativa especializada en branding institucional y estrategias de comunicación centradas en el propósito educativo. Su portafolio incluye identidad de marca, campañas de matrícula y gestión digital. Opera principalmente en Bogotá y las principales ciudades del país, con presencia limitada en Bucaramanga (Agencia MKE, s.f.).

5.2 Agencias en Latinoamérica

Cliento Educación (México): agencia mexicana que combina consultoría y ejecución de campañas para colegios e instituciones de educación superior. Su propuesta de valor se basa en el diseño de embudos de conversión y la gestión de la reputación digital institucional, con el fin de incrementar el número de inscritos en las instituciones (Cliento, s.f.).

5.3 Agencias en Norteamérica y Europa

Finalsite (Estados Unidos y Europa): plataforma tecnológica especializada en marketing digital para colegios privados, que integra gestión de sitio web, CRM educativo, automatización de comunicaciones y analítica de admisiones (Finalsite, s.f.). Su modelo evidencia el potencial de

la tecnología como eje diferenciador en el marketing educativo. Aunque sus oficinas principales tienen sede en Estados Unidos y Europa, presta sus servicios en más de 100 países.

5.4 Tabla Comparativa y Brechas Identificadas

Tabla 2

Comparativo de agencias de marketing educativo y brechas frente a la propuesta

Agencia	País	Especialización	Fortaleza diferencial	Brecha para la propuesta
MKE	Colombia	Colegios	Trayectoria nacional	Limitada presencia en Bucaramanga
Cliento	México	Colegios e IES	Embudos de conversión	No opera en Colombia
Finalsite	EE. UU. / Europa	Colegios privados	Tecnología integrada	Plataforma, no consultoría
Agencia propuesta	Colombia	Básica primaria	Especialización local + datos	Construir trayectoria

Nota. Con base en la información pública de cada agencia.

El análisis comparativo evidencia que ninguna de las agencias identificadas opera con especialización exclusiva en el segmento de educación básica primaria en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Esta brecha confirma la viabilidad del modelo propuesto y la existencia de un nicho con demanda real y sin competencia directa consolidada en el mercado local.

6. Modelo de Negocio (Objetivo Específico 2)

6.1 Business Model Canvas

El modelo de negocio de la agencia se estructura mediante la metodología Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010), que permite visualizar de manera integral los nueve bloques que configuran el funcionamiento y la propuesta de valor de la organización. La Tabla 3 sintetiza el contenido de cada bloque.

Tabla 3

Business Model Canvas de la agencia de marketing educativo propuesta

Bloque	Descripción
Segmentos de clientes	Instituciones educativas privadas de básica primaria y media; colegios con disminución de matrícula, con bajo posicionamiento o en expansión; directivos y rectores que buscan estrategias de sostenibilidad institucional.
Propuesta de valor	Estrategias de marketing educativo especializadas; fortalecimiento del posicionamiento y la diferenciación institucional; integración de branding, comunicación y marketing educativo con orientación a resultados medibles.
Canales	Adquisición: networking en eventos educativos, email marketing, LinkedIn, referidos, redes sociales y página web institucional.
Relaciones con clientes	Relación consultiva y de largo plazo, atención personalizada, co-creación de estrategias, acompañamiento continuo, comunicación constante y seguimiento mediante indicadores.
Fuentes de ingresos	Honorarios por consultoría; planes mensuales de marketing (retainer); campañas de captación de estudiantes; servicios de branding institucional; gestión de redes sociales; diseño web y contenido; talleres y capacitaciones; auditorías y diagnósticos institucionales.
Recursos clave	Equipo especializado en marketing educativo; conocimiento del sector; herramientas digitales y analíticas; CRM y plataformas de automatización; metodologías propias de diagnóstico y posicionamiento; red de aliados; bases de datos y análisis de mercado.
Actividades clave	Diagnóstico institucional; diseño de estrategias de marketing educativo; desarrollo de campañas de captación; gestión de marca; producción de contenido digital; gestión de redes sociales; investigación de tendencias educativas; medición y análisis de resultados.
Socios clave	Asociaciones de rectores y directivos docentes; proveedores de producción audiovisual y desarrollo web; freelancers especializados; plataformas tecnológicas (CRM, pauta, analítica); cámaras de comercio y gremios del sector educativo.
Estructura de costos	Costos fijos: nómina, herramientas digitales, software, operación administrativa y servicios contables y legales. Costos variables: publicidad digital, producción audiovisual, freelancers y proveedores, desplazamientos, eventos y networking.

6.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la agencia se centra en ofrecer soluciones especializadas para instituciones educativas de básica primaria en Colombia, orientadas a fortalecer su posicionamiento, diferenciación y sostenibilidad en un contexto marcado por la disminución de la natalidad y el aumento de la competencia. A diferencia de las agencias tradicionales de marketing, el modelo planteado se enfoca exclusivamente en el sector educativo, lo que permite comprender las dinámicas propias de los colegios, las necesidades de las familias y los retos asociados a la captación y fidelización de estudiantes.

La propuesta de valor se estructura bajo cinco pilares:

- Especialización exclusiva en el sector educativo.
- Estrategias basadas en análisis de datos y tendencias demográficas.
- Acompañamiento consultivo y personalizado.
- Integración de marketing, comunicación y posicionamiento institucional.
- Orientación a resultados medibles relacionados con matrícula y reputación institucional.

6.3 Portafolio de Servicios

6.3.1 Proceso de Construcción del Portafolio

El portafolio de servicios no se definió de manera arbitraria, sino como resultado de la triangulación de tres insumos del proceso investigativo. Primero, las necesidades estratégicas detectadas en la caracterización del sector (sección 4.3) se agruparon en tres frentes —posicionamiento, comunicación institucional y captación/sostenibilidad de matrícula—, cada uno de los cuales exige capacidades de servicio específicas. Segundo, el benchmarking (capítulo 5) permitió identificar los servicios que las agencias de referencia ofrecen con éxito (branding,

campañas de matrícula, embudos de conversión, analítica de admisiones) y las brechas no cubiertas en el mercado local. Tercero, la consulta a directivos mediante el cuestionario semiestructurado aporta la validación de la demanda y la priorización de los servicios según su disposición de contratación. De este cruce se derivaron cinco líneas de servicio: los frentes de posicionamiento dieron origen a los servicios estratégicos y de marca; el frente de comunicación, a los servicios de reputación digital; y el frente de captación y sostenibilidad, a los servicios de captación y de fidelización y retención. Cada línea se describe a continuación.

6.3.2 Servicios Estratégicos

Orientados al análisis y fortalecimiento institucional desde una perspectiva consultiva. Incluyen: diagnóstico de posicionamiento institucional, auditoría de comunicación y marketing, diseño de planes de posicionamiento, consultoría en diferenciación institucional, análisis de competencia y benchmarking educativo, y planeación de campañas de matrícula.

6.3.3 Servicios de Captación

Enfocados en aumentar la visibilidad institucional y optimizar los procesos de atracción de estudiantes. Incluyen: diseño de campañas de captación digital, estrategias de pauta en redes sociales y Google, automatización de procesos de contacto con familias, diseño de embudos de conversión y gestión de bases de datos de aspirantes.

6.3.4 Servicios de Marca

Orientados al fortalecimiento de la identidad institucional. Incluyen: construcción y rediseño de marca institucional, manual de identidad visual, storytelling institucional, estrategia de branding educativo y diseño de piezas gráficas y contenido digital.

6.3.5 Servicios de Fidelización y Retención

Dirigidos a fortalecer la relación entre la institución y su comunidad educativa. Incluyen: estrategias de comunicación interna, diseño de experiencias para familias y estudiantes, programas de relacionamiento institucional, estrategias de engagement digital y encuestas de satisfacción.

6.3.6 Servicios de Reputación Digital

Incluyen: gestión de redes sociales institucionales, monitoreo de reputación en línea, estrategias de posicionamiento SEO, gestión de comentarios y percepción digital, y desarrollo de contenido institucional.

6.4 Modelo de Operación

6.4.1 Estructura del Equipo

La agencia requerirá un equipo interdisciplinario conformado por: director estratégico, especialista en marketing educativo, diseñador gráfico y audiovisual, community manager, especialista en pauta digital, analista de datos y CRM, y consultor educativo. La nómina de planta se limita a los tres primeros perfiles, que constituyen el núcleo de la cadena de valor y permanecen vinculados de manera permanente durante el horizonte de proyección. Los cuatro perfiles restantes se vinculan bajo modalidad de freelance por proyecto, en función del volumen de trabajo de cada período, razón por la cual su remuneración se registra como costo variable y no como costo fijo, según se detalla en el capítulo 8. Este esquema permite que la capacidad operativa se ajuste a la demanda sin comprometer la estructura de costos fijos de la agencia.

6.4.2 Flujo de Trabajo y Modelo de Vinculación con Clientes

Con el propósito de garantizar la efectividad de las estrategias implementadas y generar resultados sostenibles para las instituciones educativas, se propone un modelo de vinculación basado en relaciones de mediano y largo plazo. A diferencia de otros sectores, donde los resultados

de las acciones de marketing pueden evidenciarse en períodos cortos, los procesos de posicionamiento institucional, fortalecimiento de marca, captación y fidelización de estudiantes requieren continuidad, seguimiento y optimización constante.

Por esta razón, el modelo de negocio contempla una estructura de contratación compuesta por dos etapas. La primera corresponde a un servicio de diagnóstico, desarrollado mediante un pago único, en el cual se realiza una evaluación integral de la institución que incluye aspectos relacionados con posicionamiento, comunicación institucional, propuesta de valor, competencia y oportunidades de mejora. Como resultado de esta fase se entrega un plan de acción que sirve de base para la toma de decisiones y la implementación de acciones posteriores.

La segunda etapa consiste en un plan de acompañamiento mensual, con una permanencia mínima de seis meses. Este período permite desarrollar adecuadamente las fases de planeación, implementación, medición y ajuste de las estrategias propuestas, garantizando que las instituciones puedan obtener resultados medibles en términos de visibilidad, generación de prospectos, conversión de matrículas y fortalecimiento de su reputación institucional.

Bajo este esquema, la agencia actúa como un aliado permanente de la institución educativa, brindando asesoría continua, seguimiento de indicadores, acompañamiento en campañas de captación y apoyo en los procesos de comunicación y posicionamiento. De manera complementaria, las instituciones podrán acceder a servicios especializados bajo demanda, tales como procesos de branding, rediseño de identidad visual, desarrollo de sitios web, producción audiovisual, campañas publicitarias específicas, capacitación de equipos internos y estrategias de reputación digital.

Los clientes pueden optar por adquirir únicamente el diagnóstico estratégico de la institución educativa o iniciar inmediatamente con el acompañamiento (retainer) en el cual no

deben adquirir de manera independiente el diagnóstico, ya que este se encuentra incluido como parte del proceso de trabajo con el cliente.

En consecuencia, se propone un modelo híbrido de ingresos, compuesto por una fase inicial de diagnóstico, seguida de un esquema de acompañamiento mensual recurrente y la comercialización de servicios complementarios según las necesidades particulares de cada institución. Esta estructura permite equilibrar la generación de ingresos para la agencia y la obtención de resultados sostenibles para los clientes, fortaleciendo la viabilidad comercial y financiera del modelo de negocio.

6.4.3 Herramientas Digitales

La agencia utilizará un CRM para la gestión de prospectos y familias, plataformas de automatización de marketing, Google Analytics y Meta Business Suite, herramientas de email marketing, dashboards de seguimiento de indicadores y plataformas de monitoreo de reputación digital.

6.5 Estrategias de Marketing de la Agencia

Para posicionarse en el mercado, la agencia implementará las siguientes estrategias de marketing propias:

- Contenido educativo especializado (blog, redes sociales) sobre tendencias en marketing educativo, posicionándose como referente de conocimiento para rectores y coordinadores.
- Presencia en eventos del sector educativo como expositor o conferencista, para generar credibilidad y relacionamiento.
- Programa de casos de éxito documentados desde los primeros clientes, para construir trayectoria y confianza.

- Estrategia de referidos: incentivos para clientes satisfechos que recomienden la agencia a otras instituciones.

7. Viabilidad Comercial

7.1 Tamaño y Segmentación del Mercado

En el Área Metropolitana de Bucaramanga, mercado inicial de la agencia, se identifican más de 100 colegios privados activos (InfoEscolar, 2024). Si se estima que al menos el 30 % de estas instituciones presenta necesidades urgentes de posicionamiento y captación —derivadas de la presión demográfica—, el mercado potencial inmediato en la región asciende a aproximadamente 30 a 40 instituciones, cifra suficiente para sustentar la operación en la fase inicial.

El mercado objetivo de la agencia está compuesto por instituciones educativas privadas de educación básica primaria en Colombia. Según datos del Laboratorio de Economía de la Educación de la Pontificia Universidad Javeriana, en Colombia existen 9.839 establecimientos educativos no oficiales que prestan servicio de preescolar, básica y media. De este universo, la educación básica primaria representa aproximadamente el 42 % de las matrículas, configurando un segmento amplio y con necesidades estratégicas claramente identificadas.

A mediano plazo, la agencia podría expandirse a otras ciudades intermedias de Colombia (Cúcuta, Ibagué, Pereira, Manizales), donde la dinámica competitiva del sector educativo privado es similar y la oferta de agencias especializadas es prácticamente inexistente.

7.2 Análisis de la Competencia

7.2.1 Competencia Directa

La principal competencia directa identificada es MKE, agencia nacional de marketing educativo con sede en Bogotá y experiencia en el sector. Sin embargo, su foco principal es la educación media y superior, y su presencia en Bucaramanga es limitada. No se identificaron

agencias especializadas en marketing educativo con sede en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

7.2.2 Competencia Indirecta

Las agencias de marketing digital generalistas que ocasionalmente atienden instituciones educativas representan la principal competencia indirecta. Su ventaja radica en la trayectoria y el portafolio de clientes en otros sectores; su desventaja, en la ausencia de especialización y conocimiento del sector educativo.

7.3 Resultados de la entrevista semiestructurada a Directivos

7.3.1 Ficha Técnica del Trabajo de Campo

Con el fin de contrastar de manera exploratoria los hallazgos de la caracterización documental (sección 4.3) con la percepción de actores del sector, se aplicó una entrevista semiestructurada a directivos de instituciones educativas del Área Metropolitana de Bucaramanga. El instrumento se administró durante mayo de 2026, y la selección de los participantes se realizó mediante muestreo por conveniencia. El análisis de la información se efectuó mediante agrupación temática, organizando los hallazgos en cuatro categorías: (a) percepción del entorno competitivo y demográfico, (b) prácticas actuales de marketing y comunicación, (c) necesidades y brechas percibidas, y (d) disposición a contratar servicios especializados.

Participaron dos directivos, cuyas respuestas se reportan de forma anonimizada. La Entrevistada 1 (E1) se desempeña como consultora de gestión de calidad en un colegio privado de Bucaramanga (nivel de educación primaria, básica y media, estrato 4, entre 500 y 1.000 estudiantes); el Entrevistado 2 (E2) es rector de una institución oficial de Floridablanca (estrato 1-2, entre 500 y 1.000 estudiantes). Dado el número reducido de participantes, los resultados de esta sección se interpretan como indicios exploratorios de carácter complementario, y no como una

validación estadísticamente representativa. Su valor radica en ilustrar, con la voz de actores reales del sector, las tensiones ya identificadas en el análisis documental; las limitaciones derivadas del tamaño y la composición de la muestra se detallan en la sección 9.3.

7.3.2 Categoría 1. Percepción del Entorno Competitivo y Demográfico

Ambos directivos coinciden en que la matrícula de su institución ha disminuido y califican el efecto de la baja natalidad en un nivel intermedio (3 en una escala de 1 a 5). No obstante, ninguno atribuye la contracción de su matrícula principalmente a la natalidad, sino a factores más inmediatos de orden competitivo o coyuntural. E1 es explícita al señalar que el problema no es demográfico sino estratégico: "No creo que sea la baja natalidad lo que afecta la vinculación; ha sido el aumento en la oferta educativa y la baja o [nula] proactividad de la institución cuando fue líder en el mercado y solo su nombre captaba estudiantes". Por su parte, E2 asocia la caída a dinámicas migratorias y socioeconómicas —la atención de población flotante y el retorno de migrantes a su país de origen— más que a la fecundidad.

Este hallazgo introduce un matiz relevante para el estudio. Mientras la evidencia macro (DANE, MEN) confirma la caída de la natalidad como causa estructural de la contracción de la demanda educativa, en el nivel institucional los directivos experimentan dicha contracción a través de la intensificación de la competencia y de sus propias debilidades de gestión. Lejos de debilitar la propuesta, este contraste la refuerza: precisamente los factores que los directivos perciben como determinantes —la competencia creciente y la falta de proactividad estratégica— constituyen el terreno de actuación de la agencia. En cuanto a las expectativas a futuro, se observó divergencia: E1 proyecta que su matrícula se mantendrá estable, mientras que E2 anticipa que continuará disminuyendo.

7.3.3 Categoría 2. Prácticas Actuales de Marketing y Comunicación

Ninguna de las dos instituciones cuenta con un departamento de mercadeo. En el caso de E1, estas funciones son asumidas por la Coordinación Académica con apoyo administrativo; en el de E2, no existen como tales, pues al tratarse de una institución oficial la vinculación opera por solicitud de cupos. Esta ausencia de estructuras profesionalizadas confirma de manera directa la brecha identificada en la sección 4.3.

En cuanto a los canales, se aprecia un contraste de intensidad. E1 emplea una combinación relativamente amplia —redes sociales, página web, referidos (voz a voz) y publicidad paga—, mientras que E2 se limita a la página web y a las carteleras informativas. Aun en el caso más activo, las acciones responden a una lógica táctica y no a una estrategia articulada. E1 identifica, además, una dificultad de posicionamiento de fondo: la percepción de los padres de que la institución ofrece una educación de corte "tradicional", lo que remite a un problema de marca y diferenciación más que de simple difusión.

7.3.4 Categoría 3. Necesidades y Brechas Percibidas

Las necesidades expresadas confirman parcialmente las detectadas en la caracterización del sector y añaden un matiz importante. E1 plantea la necesidad de "una estrategia real, no solo de mercadeo sino de servicio", y reconoce que internamente "no se ha logrado la innovación del proyecto educativo". Esta formulación es significativa porque sitúa la demanda más allá de la comunicación: el directivo no busca únicamente difusión, sino una intervención estratégica integral que articule propuesta de valor, servicio y posicionamiento —justamente la lógica consultiva que sustenta el modelo—. E2, en cambio, ubica su necesidad principal en los apoyos tecnológicos, en coherencia con el perfil de una institución oficial ajena a la lógica de mercado.

Respecto a los retos del sector, E1 subraya la falta de adaptación a las necesidades actuales y la tendencia a "permanecer culpando al gobierno", en tanto que E2 lo plantea en clave de oportunidad: "hacer de la menor demanda un aliciente para mejorar el servicio". Ambas perspectivas convergen en la idea de que la respuesta al escenario de contracción pasa por la mejora y la adaptación institucional, y no por la mera resistencia al cambio.

7.3.5 Categoría 4. Disposición a Contratar Servicios Especializados

La disposición a contratar servicios especializados se distribuyó de manera coherente con el perfil de cada institución. E1, del sector privado, manifestó interés en contratar servicios de consultoría estratégica —precisamente la línea que el modelo propone como puerta de entrada—. E2, del sector oficial, indicó no tener interés, lo que resulta consistente con la naturaleza de una institución pública que no compite por matrícula bajo lógicas de mercado. Aunque el tamaño de la muestra no permite cuantificar la demanda, este contraste es en sí mismo informativo: delimita el mercado del modelo a las instituciones privadas sujetas a presión competitiva y sugiere que el interés se concentra en los servicios estratégicos y de diagnóstico. La corroboración de esta disposición —así como la sensibilidad al precio y la preferencia por el esquema de vinculación propuesto— requiere ampliar el trabajo de campo con directivos del segmento objetivo.

7.4 Validación del Modelo

La validación del modelo se realiza contrastando cada componente de la propuesta con la evidencia recogida en la consulta a directivos y en el benchmarking. Dado el carácter exploratorio del trabajo de campo, esta validación tiene un alcance preliminar: su propósito es identificar los componentes que la evidencia disponible respalda y aquellos que requieren corroboración adicional con una muestra ampliada.

El contraste se organiza en torno a cuatro componentes: (a) la propuesta de valor y sus cinco pilares frente a las necesidades expresadas por los directivos; (b) el portafolio de servicios frente a los servicios con mayor disposición de contratación; (c) el esquema de vinculación (diagnóstico + acompañamiento mensual) frente a las preferencias de contratación manifestadas; y (d) el rango de precios frente a la sensibilidad presupuestal identificada. La Tabla 4 sintetiza este análisis.

Tabla 4

Matriz de validación preliminar del modelo de negocio frente a la evidencia recogida

Componente del modelo	Evidencia de la consulta y el benchmarking	Estado de validación
Propuesta de valor (cinco pilares)	E1 demanda una estrategia integral, "no solo de mercadeo sino de servicio", y reconoce la falta de innovación estratégica; ninguna institución cuenta con mercadeo profesionalizado.	Respaldo preliminar
Segmentación (instituciones privadas con presión competitiva)	El interés proviene del directivo del sector privado (E1); la institución oficial (E2) no compite por matrícula ni demanda estos servicios.	Respaldo preliminar
Portafolio: servicios estratégicos y de diagnóstico como puerta de entrada	E1 manifiesta interés explícito en consultoría estratégica, la línea propuesta como servicio de entrada.	Respaldo preliminar
Esquema de vinculación (diagnóstico + acompañamiento mensual, mínimo seis meses)	No evaluado de forma directa; la demanda de intervención continua expresada por E1 es indicativa, pero insuficiente para confirmarlo.	Requiere corroboración
Política de precios y sensibilidad presupuestal	No se recogió información sobre precios ni disposición de pago.	No evaluado

Nota. Con base en la consulta a directivos y en el benchmarking del capítulo 5.

En síntesis, los componentes centrales del modelo —la propuesta de valor consultiva, el foco en el segmento privado y la línea de servicios estratégicos como puerta de entrada— encuentran respaldo preliminar en la evidencia recogida, de manera destacada en el perfil del directivo del sector privado. No obstante, los elementos relativos al esquema de contratación y a la política de precios no pudieron validarse con la muestra disponible y deben confirmarse mediante un trabajo de campo ampliado con directivos de colegios privados de básica primaria del

Área Metropolitana. Esta corroboración constituye el paso inmediato recomendado para consolidar la viabilidad comercial del modelo.

8. Viabilidad Financiera

8.1 Supuestos del Modelo Financiero

El modelo financiero se construyó en un libro de cálculo compuesto por una hoja de supuestos que alimenta tres hojas de escenario (pesimista, base y optimista) y una hoja de resumen comparativo. Los tres escenarios comparten exactamente la misma estructura de precios, costos e impuestos: se diferencian únicamente en las cantidades de servicios contratados, de modo que las diferencias de resultado son atribuibles al desempeño comercial y no a cambios en la estructura del negocio. Los supuestos son los siguientes: (a) los precios unitarios se indexan por inflación, con un IPC proyectado del 4,5 % para el año 2 y del 4,0 % para el año 3; (b) el retainer mensual por cliente parte de $2.500.000 COP y evoluciona a $2.612.500 y $2.717.000 COP en los años 2 y 3, facturado en doce mensualidades; (c) el proyecto puntual se cotiza en $1.500.000 COP ($1.567.500 y $1.630.200 en los años siguientes) y el taller o capacitación en $1.000.000 COP ($1.045.000 y $1.086.800); (d) los costos variables —freelancers, producción, pauta y comisiones— se estiman en el 10 % de los ingresos en el año 1, el 16 % en el año 2 y el 19 % en el año 3, reflejando la mayor tercerización de la producción a medida que crece el volumen; (e) los costos fijos se modelan como un monto en pesos indexado por inflación y no como un porcentaje de las ventas, criterio metodológico necesario para que el margen neto pueda diferenciarse entre escenarios; (f) la nómina incorpora el factor prestacional dentro del valor reportado, por lo que no se adiciona un rubro separado de aportes y prestaciones; (g) se aplica una tarifa de impuesto de renta del 35 % únicamente sobre utilidades positivas, sin modelar la compensación de pérdidas fiscales acumuladas, criterio conservador que subestima el resultado de los años rentables; y (h) las cantidades de servicios que definen cada escenario son: dos, dos y tres clientes de retainer en el escenario pesimista; cuatro, cinco y seis en el escenario base; y seis, diez

y doce en el escenario optimista, para los años 1, 2 y 3 respectivamente. El crecimiento del PIB proyectado (1,8 % y 1,9 %) se incorpora únicamente como referencia de contexto macroeconómico.

8.2 Estructura de Costos

Tabla 5

Estructura de costos fijos mensuales del primer año de operación (COP)

Rubro	Detalle	Costo mensual
Nómina de planta	Equipo core; incluye el factor prestacional	$ 14.280.000
Servicios públicos e internet	Conectividad y servicios de la operación	$ 150.000
Software y licencias	Suite de diseño, programación de contenidos y CRM	$ 800.000
Contabilidad y asesoría legal	Honorarios de contador y revisoría	$ 550.000
Marketing y comercial propio	Inversión en la marca de la propia agencia	$ 500.000
Gastos administrativos varios	Papelería, gastos bancarios e imprevistos	$ 200.000
Total costos fijos mensuales		**$ 16.480.000**

8.3 Proyección de Ingresos y Estado de Resultados

La Tabla 6 presenta el estado de resultados proyectado para los tres escenarios, integrando ingresos, costos variables, margen de contribución, costos fijos e impuestos. La lectura conjunta revela el hallazgo central del análisis financiero: dado que los costos fijos anuales ascienden a $197,8 millones COP en el año 1 y que el margen de contribución es del 90 %, la agencia requiere un volumen de facturación cercano a los $220 millones COP anuales para cubrir su estructura. Ni el escenario pesimista ni el escenario base alcanzan ese nivel en ninguno de los tres años, por lo que ambos arrojan pérdidas durante todo el horizonte de proyección. Únicamente el escenario optimista supera el umbral, y lo hace a partir del segundo año.

Tabla 6

Estado de resultados proyectado por escenario a tres años (millones de COP)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Escenario pesimista			
Clientes retainer	2	2	3
Total ingresos	64,5	69,0	105,4
(−) Costos variables	6,5	11,0	20,0
Margen de contribución	58,1	57,9	85,4
(−) Costos fijos	197,8	206,7	214,9
Utilidad antes de impuestos	−139,7	−148,7	−129,5
(−) Impuesto de renta (35 %)	0,0	0,0	0,0
Utilidad neta	−139,7	−148,7	−129,5
Margen neto	−216,6 %	−215,6 %	−122,9 %
Escenario base			
Clientes retainer	4	5	6
Total ingresos	128,5	168,2	210,3
(−) Costos variables	12,9	26,9	40,0
Margen de contribución	115,7	141,3	170,3
(−) Costos fijos	197,8	206,7	214,9
Utilidad antes de impuestos	−82,1	−65,3	−44,6
(−) Impuesto de renta (35 %)	0,0	0,0	0,0
Utilidad neta	−82,1	−65,3	−44,6
Margen neto	−63,9 %	−38,8 %	−21,2 %
Escenario optimista			
Clientes retainer	6	10	12
Total ingresos	188,5	327,6	416,2
(−) Costos variables	18,9	52,4	79,1
Margen de contribución	169,7	275,2	337,2
(−) Costos fijos	197,8	206,7	214,9
Utilidad antes de impuestos	−28,1	68,5	122,2
(−) Impuesto de renta (35 %)	0,0	24,0	42,8
Utilidad neta	−28,1	44,5	79,5
Margen neto	−14,9 %	13,6 %	19,1 %

Nota. Cifras redondeadas a una décima de millón.

8.4 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se calcula sobre el margen de contribución y no sobre el precio bruto, dado que cada peso de ingreso lleva asociado un costo variable. Puesto que los costos fijos son un

monto indexado y el porcentaje de costo variable cambia cada año, el umbral se recalcula para cada ejercicio:

Punto de equilibrio = Costos fijos anuales / Margen de contribución por cliente =

$197.760.000 / 0,90 = $219.733.333 ≈ 7,3 clientes retainer equivalentes

Aplicando el mismo procedimiento a los años siguientes, el umbral de facturación asciende a $246,0 millones COP en el año 2 (equivalentes a 7,8 clientes) y a $265,3 millones COP en el año 3 (8,1 clientes): el punto de equilibrio se desplaza hacia arriba porque los costos fijos se indexan por inflación mientras el margen de contribución se estrecha del 90 % al 81 %. En términos operativos, la agencia necesita sostener alrededor de ocho clientes de acompañamiento mensual para cubrir su estructura. Contrastado con los escenarios, el resultado es inequívoco: el escenario pesimista (de dos a tres clientes) opera muy por debajo del umbral durante todo el horizonte; el escenario base (de cuatro a seis clientes) se aproxima progresivamente pero no lo alcanza, cerrando el año 3 con un déficit de $55,0 millones COP frente al equilibrio; y el escenario optimista lo supera a partir del año 2, con una holgura de $81,6 millones COP que se amplía a $150,9 millones COP en el año 3.

8.5 Comparación de Escenarios y Retorno de la Inversión

Dado que el modelo no parte de una inversión en activos fijos —se trata de un negocio de servicios, intensivo en talento y liviano en capital—, el requerimiento financiero relevante no es la compra de equipos sino el capital de trabajo necesario para sostener la operación mientras la base de clientes alcanza el punto de equilibrio. Por ello, la inversión requerida se estima como el déficit de caja acumulado máximo que cada escenario debe financiar. La Tabla 7 sintetiza ese requerimiento junto con el resultado acumulado y el Valor Actual Neto de cada trayectoria,

calculado a una tasa de descuento del 15 % anual como aproximación al costo de oportunidad del capital.

Tabla 7

Comparativo de escenarios, requerimiento de capital y VAN (millones de COP)

Indicador	Pesimista	Base	Optimista
Clientes retainer (año 1 → año 3)	2 → 3	4 → 6	6 → 12
Utilidad neta año 3	−129,5	−44,6	79,5
Utilidad neta acumulada (3 años)	−418,0	−192,0	95,9
Requerimiento máximo de capital	418,0	192,0	28,1
Valor Actual Neto (15 %)	−319,1	−150,1	61,5

Nota. Flujos calculados a partir de la utilidad neta de la Tabla 6.

Los resultados delimitan con precisión la condición de viabilidad del modelo. En el escenario pesimista la agencia destruye valor de forma sostenida: acumula pérdidas por $418,0 millones COP y presenta un VAN de −$319,1 millones COP, de modo que la operación no es sostenible bajo ninguna consideración. El escenario base, pese a triplicar los ingresos del pesimista y mostrar una clara tendencia de mejora —el margen neto pasa del −63,9 % al −21,2 %—, tampoco alcanza el equilibrio dentro del horizonte analizado: acumula pérdidas por $192,0 millones COP y su VAN es de −$150,1 millones COP. El escenario optimista, en cambio, sí resulta viable: absorbe una pérdida de $28,1 millones COP en el año de arranque, revierte el resultado en el año 2 con una utilidad neta de $44,5 millones COP y cierra el año 3 con $79,5 millones COP y un margen neto del 19,1 %; el capital invertido se recupera durante el segundo año y el VAN asciende a $61,5 millones COP. La conclusión que se desprende del ejercicio no es que el modelo de negocio sea rentable o inviable en abstracto, sino que su viabilidad está condicionada a una variable comercial concreta y medible: la capacidad de sostener al menos ocho clientes de acompañamiento mensual. Por debajo de ese umbral la estructura de costos fijos no se cubre, y ninguna mejora en

precios o en control del gasto variable compensa esa brecha. Cabe precisar, además, que el modelo no incorpora la compensación fiscal de las pérdidas iniciales contra las utilidades de los años siguientes, lo que constituye un margen de mejora no cuantificado. Estas proyecciones se sustentan en supuestos de cantidades definidos por la autora y deben validarse con información real de mercado en la fase de implementación.

9. Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

El presente trabajo de aplicación permite derivar las siguientes conclusiones, organizadas en correspondencia con cada uno de los objetivos específicos planteados:

Respecto al objetivo específico 1: las instituciones educativas privadas de básica primaria en Bucaramanga presentan un perfil común de debilidades en marketing y comunicación institucional. La homogeneización de la propuesta de valor, la ausencia de estrategias estructuradas de captación y la limitada profesionalización de las áreas de comunicación configuran un mercado con necesidades estratégicas urgentes y no atendidas. La crisis demográfica actúa como catalizador de estas necesidades, al reducir la demanda y aumentar la presión competitiva.

Respecto al objetivo específico 2: el Business Model Canvas diseñado articula de manera coherente una propuesta de valor diferenciada, un portafolio de servicios integral —construido a partir de la triangulación entre las necesidades detectadas, el benchmarking y la validación con el sector— y un modelo de operación viable. La especialización exclusiva en el sector educativo, la metodología basada en datos y el acompañamiento personalizado constituyen los pilares de diferenciación de la agencia frente a la competencia generalista.

Respecto al objetivo específico 3: el benchmarking confirma la inexistencia de competencia directa consolidada en el Área Metropolitana de Bucaramanga y la existencia de un mercado potencial de 30 a 40 instituciones en la fase inicial. La consulta exploratoria a directivos aporta indicios que respaldan de manera preliminar la pertinencia del modelo: confirma la ausencia de mercadeo profesionalizado en las instituciones y evidencia, en el caso del directivo del sector privado, interés explícito en servicios de consultoría estratégica. No obstante, el tamaño reducido de la muestra y el hecho de que no incorporó directivos de colegios privados de básica primaria

implican que la demanda potencial y la disposición a contratar deben corroborarse con un trabajo de campo ampliado antes de considerarlas concluyentes.

Respecto al objetivo específico 4: el análisis financiero por escenarios permite establecer que la viabilidad de la agencia está condicionada al volumen de clientes recurrentes que logre sostener. Con una estructura de costos fijos de $197,8 millones COP anuales y un margen de contribución del 90 %, el punto de equilibrio se sitúa en aproximadamente ocho clientes de acompañamiento mensual. Bajo esa referencia, el escenario pesimista (dos a tres clientes) acumula pérdidas por $418,0 millones COP y un VAN de −$319,1 millones COP; el escenario base (cuatro a seis clientes) mejora consistentemente su margen neto, del −63,9 % al −21,2 %, pero no alcanza el equilibrio en el horizonte de tres años, acumulando pérdidas por $192,0 millones COP; y el escenario optimista (seis a doce clientes) supera el umbral en el año 2, alcanza una utilidad neta de $79,5 millones COP en el año 3 con un margen del 19,1 %, recupera el capital invertido durante el segundo año y arroja un VAN positivo de $61,5 millones COP. Se concluye, por tanto, que el modelo de negocio es financieramente viable únicamente si la captación comercial alcanza y sostiene el umbral de ocho clientes recurrentes; por debajo de ese nivel la estructura de costos fijos no se cubre. La captación de clientes retainer se confirma así como la variable crítica del modelo, y su gestión debe constituir la prioridad estratégica de la fase de implementación.

9.2 Recomendaciones Estratégicas

- Iniciar operaciones con un portafolio enfocado en los servicios de mayor demanda identificada: diagnóstico de posicionamiento y campañas de matrícula, para construir trayectoria y casos de éxito rápidamente.

- Establecer alianzas tempranas con asociaciones de rectores y directivos docentes en Bucaramanga, para acceder a un canal de relacionamiento directo con el mercado objetivo.
- Invertir desde el inicio en el posicionamiento propio de la agencia, aplicando las mismas estrategias de contenido y branding que se ofrecen a los clientes.
- Documentar y publicar casos de éxito desde los primeros clientes, con métricas de resultados verificables, para construir credibilidad y reducir la barrera de desconfianza identificada.
- Diseñar paquetes de entrada accesibles para instituciones con presupuestos limitados, con posibilidad de escalar los servicios a medida que se demuestran resultados.
- Monitorear mensualmente el ritmo de captación de clientes retainer frente a la proyección, dado que constituye la principal variable de sensibilidad de la viabilidad financiera del primer año.

9.3 Limitaciones del Estudio

El presente trabajo presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar sus resultados. En primer lugar, el trabajo de campo tuvo un carácter exploratorio y se apoyó en una muestra muy reducida (dos directivos) que, además, no indagó por la sensibilidad al precio; por ello, sus hallazgos se interpretan como indicios complementarios de la evidencia documental y del benchmarking, y no como una validación representativa. Ampliar esta consulta con directivos del segmento objetivo constituye la principal tarea pendiente para robustecer las conclusiones de viabilidad comercial. En segundo lugar, las proyecciones financieras se basan en supuestos estimados y no en datos históricos propios de la agencia, por lo que deben ser ajustadas con

información real una vez iniciada la operación. En tercer lugar, el dinamismo del entorno demográfico y regulatorio puede modificar las condiciones del mercado en el corto plazo.

9.4 Líneas de Investigación Futuras

- Análisis del impacto de la implementación del modelo de negocio propuesto en indicadores reales de matrícula de las instituciones clientes.
- Estudio de la percepción de las familias colombianas frente a las estrategias de marketing educativo y su influencia en la decisión de matrícula.
- Evaluación de la escalabilidad del modelo hacia los segmentos de educación media y preescolar en Colombia.
- Análisis comparativo del impacto de la crisis demográfica en el sector educativo privado de diferentes ciudades intermedias de Colombia.

Referencias Bibliográficas

Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.

Agencia MKE. (s.f.). *MKE: Marketing educativo*. https://mke.la/

American Productivity & Quality Center. (s.f.). *What is benchmarking in business?* https://www.apqc.org/how-do-you-benchmark-something

Camargo, L., Corredor, J. y Martínez, P. (2020). *Contribución del marketing educativo como herramienta estratégica en la retención de los estudiantes del INCAP sede centro Bogotá* [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional UCC. https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/c67d4818-a5c5-4924-b21a-d8c8db1c56e2/content

Cliento. (s.f.). *Estrategia digital para educación*. Recuperado el 18 de junio de 2026, de https://www.cliento.mx/estrategia-digital-educacion

ColegiosPrivadosOfec. (s.f.). *Colegios privados en Bucaramanga, Santander*. https://colegiosprivadosofec.com

Constitución Política de Colombia [Const]. Julio 7 de 1991 (Colombia).

Corporación Universitaria de Sabaneta. (2025, 24 de abril). *Panorama de la educación en Colombia en 2025*. https://unisabaneta.edu.co/2025/04/24/panorama-de-la-educacion-en-colombia-en-2025/

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *Estadísticas vitales: Nacimientos y defunciones 2023–2024*. https://www.dane.gov.co

El Espectador. (2026). *Colombia perdió 920.000 estudiantes en educación básica y media en los últimos 10 años*. https://www.elespectador.com

El País. (2025, 26 de septiembre). La natalidad en Colombia cae a mínimos de 10 años mientras se contiene la maternidad adolescente. *El País*. https://elpais.com/america/2025-09-26/la-natalidad-en-colombia-cae-a-minimos-de-10-anos-mientras-se-contiene-la-maternidad-adolescente.html

El Tiempo. (2025, 3 de mayo). Las enfermedades de un sistema educativo con más de 900.000 niños fuera del colegio en Colombia. *El Tiempo*. https://www.eltiempo.com/vida/educacion/las-enfermedades-de-un-sistema-educativo-con-mas-de-900-000-ninos-fuera-del-colegio-en-colombia-3427225

Elacqua, G., Schneider, M. y Buckley, J. (2006). School choice in Chile: Is it class or the classroom? *Journal of Policy Analysis and Management, 25*(3), 577–601. https://doi.org/10.1002/pam.20192

Finalsite. (s.f.). *About Finalsite: Helping schools build stronger communities*. Recuperado el 18 de junio de 2026, de https://www.finalsite.com/about

Godin, S. (2005). *All marketers are liars: The power of telling authentic stories in a low-trust world*. Portfolio.

InfoEscolar. (2024). *Colegios privados en Bucaramanga*. https://infoescolar.org

Interactive Advertising Bureau Colombia. (2026, 11 de marzo). *La inversión en publicidad digital en Colombia superó los $3 billones en 2025*. IAB Colombia.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de marketing* (11.ª ed.). Pearson Educación.

Kotler, P. y Fox, K. F. A. (1995). *Strategic marketing for educational institutions* (2.ª ed.). Prentice Hall.

Kotler, P. y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.

Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la Ley General de Educación. Febrero 8 de 1994. DO. N° 41214.

Ley 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Octubre 17 de 2012. DO. N° 48587.

Manes, J. M. (2004). *Marketing para instituciones educativas: Guía para planificar la captación y retención de alumnos* (2.ª ed.). Granica.

Ministerio de Educación Nacional. (2023). *Estadísticas e indicadores del sector educativo*. https://www.mineducacion.gov.co

Ministerio de Educación Nacional. (2024). *Sistema educativo colombiano*. https://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-superior/Sistema-de-Educacion-Superior/231235:Sistema-Educativo-Colombiano

Ministerio de Educación Nacional. (2025). *Boletín estadístico de matrícula 2015–2024*. https://portalsineb.mineducacion.gov.co

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Rodríguez, C. (2025, 14 de abril). Cómo la baja natalidad está afectando a los colegios. *Revista Semana*. https://www.semana.com/economia/articulo/impacto-de-la-baja-natalidad-asi-esta-afectando-a-los-colegios-del-pais/202500/

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning, 43*(2–3), 172–194. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

Vanguardia. (2024). *Informe sobre brecha educativa en Bucaramanga*. https://www.vanguardia.com

Zuluaga Restrepo, D. M. (2017). *Plan de negocio "Buscador de colegios"* [Trabajo de grado]. Universidad Externado de Colombia.