

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE ASESORÍAS
EDUCATIVAS**

**MAIRA LIZETH DELGADO MEDOZA
FABIÁN ALEXIS MONCADA REYES**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2012**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE ASESORÍAS
EDUCATIVAS**

**MAIRA LIZETH DELGADO MEDOZA
FABIÁN ALEXIS MONCADA REYES**

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniero Industrial

Director

FRANCISCO JAVIER MOSQUERA ROBBIN

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2012**

DEDICATORIA

A Dios, por iluminar mi camino, darme sabiduría y guiarme por el camino correcto, permitiéndome materializar este sueño, así como por la ayuda incondicional que he sentido siempre de su parte.

A mi padre Humberto, por protegerme, escucharme, apoyarme incondicionalmente y por ese amor con el que siempre estuvo a mi lado.

A mi madre Marilú, porque aunque lejos, me apoyo en todo momento y con su sacrificio, esfuerzo e infinito amor me ayudó a surgir.

A mi abuela Jacinta y mi abuelo Julio, por acompañarme y compartir importantes momentos de mi vida.

A mi hermano Marlon, por sus sabios consejos, amor, compañía y apoyo incondicional.

A Sofía Mendoza, por llenarnos de alegría con su llegada.

A Jorge Méndez, por su ayuda constante y apoyo incondicional.

A Johana Tausa, por sus consejos y apoyo permanente.

A Johan Fajardo, por acompañarme y alegrarme tantos momentos.

A todos los profesores que a lo largo de mi carrera universitaria compartieron sus conocimientos conmigo.

A Fabián, mi compañero de proyecto, por su trabajo constante, esfuerzo y apoyo incondicional en la consecución de este sueño.

Maira Delgado.

DEDICATORIA

A DIOS, por darme la oportunidad de vivir y darme la disciplina y perseverancia necesarias para lograrlas metas que día a día me propongo.

A mi madre, por su inmenso amor e incondicional apoyo en cada momento de mi vida.

A mi tía Luciana, por privilegiarme con su majestuoso amor durante toda mi vida.

A mi sobrina, por ser una nueva luz de felicidad y alegría.

A mi hermana, por acompañarme y disfrutar a mi lado todas mis alegrías.

A mi hermano y mi padre, por su absoluta e ilimitada colaboración y apoyo.

A Fernando Medina y Adriana Reyes, por sus particulares y significativas enseñanzas llenas de sabiduría.

A la familia Reyes Bayona, por recibirme gratamente durante mis años de estudio.

A mis amigos, por compartir mis alegrías y tristezas.

A Todos mis profesores, por las enseñanzas, conocimientos y valores que me han transferido.

A Maira, mi compañera de proyecto, por su perseverancia, constancia y apoyo en la consecución de este logro.

Fabián A. Moncada

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Francisco Javier Mosquera Robbin, director del proyecto, por la colaboración y el apoyo brindados.

A la profesora Aura Cecilia Pedraza por la incondicional ayuda y asesoramiento en cada parte del proyecto.

Al profesor Cristian Edgar Villabona Tarazona por el asesoramiento y conocimiento transferido.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	29
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO.	30
1.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO.	30
1.1.1 Objetivo general.	30
1.1.2 Objetivos específicos.	30
1.2 RESULTADOS ESPERADOS.	31
2. JUSTIFICACION DE LA IDEA DE NEGOCIO.	32
2.1 Investigación de la educación secundaria y media con base en fuentes secundarias.	32
2.1.1 Deserción interanual en la Educación Secundaria y Media en Santander.	32
2.1.2 Deserción interanual en la Educación Secundaria y Media en Bucaramanga y su área metropolitana	32
2.1.3 Repitencia en la Educación Secundaria y Media en Colombia.	33
2.1.4 Repitencia en la Educación Secundaria y Media en Bucaramanga y su Área Metropolitana.	34
2.2 Investigación de la Educación Superior con Base en Fuentes Secundarias.	35
2.2.1 Deserción en la Educación Superior en Colombia	36
2.2.2 Deserción en la Educación Superior en Santander	38
2.2.3 Deserción en la Educación Superior en Bucaramanga.	38
3. MARCO TEORICO.	41
3.1 TUTORIAS.	41
3.2 TUTOR.	41
3.3 ESTRATEGIAS DE SISTEMAS DE TUTORIA.	41
3.3.1 El sistema tutorial individualizado.	42

3.3.2	Tutoría en grupo.	42
3.3.3	Peer y Cross-Age tutoring o tutoría entre iguales.	43
3.3.4	La tutoría de asignatura.	44
3.4	MODELOS DE ASESORAMIENTO.	45
3.4.1	Facilitación.	45
3.4.2	Colaboración.	45
3.4.3	Intervención.	45
4.	ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO Y LA COMPETENCIA.	46
4.1	CLASIFICACION INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME CIIU	46
4.2	ASPECTOS DEL SECTOR DE LA EDUCACION NO FORMAL.	47
4.3	COMPORTAMIENTO DEL SECTOR DE LA EDUCACIÓN NO FORMAL	47
4.3.1	Informe Estadístico de Instituciones y Programas de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.	48
4.4	ACTORES DEL SECTOR ECONOMICO.	49
4.4.1	Competidores directos.	50
4.4.2	Servicios sustitutos.	54
4.4.3	Servicios complementarios.	54
5.	ANÁLISIS DEL MERCADO.	55
5.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EXPLORATORIA.	55
5.1.1	Mercado potencial.	55
5.1.2	Características de la población.	55
5.1.3	Proceso Muestral	55
5.1.4	Diseño de cuestionario.	58
5.1.5	Trabajo de campo.	58
5.1.6	Ficha técnica.	58
5.1.7	Tabulación y procesamiento de la información.	59
5.1.8	Resultado investigación de mercados Exploratoria.	59
5.1.9	Conclusiones investigación de mercados exploratoria.	59
5.2	ANÁLISIS DEL MERCADO.	60
5.2.1	Segmentación de mercado.	60

5.2.2	Mercado objetivo.	60
5.3	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CONCLUYENTE.	62
5.3.1	planteamiento del problema.	62
5.3.2	Objetivos de la investigación.	62
5.3.3	Proceso muestral.	64
5.3.4	Diseño de cuestionario.	64
5.3.5	Trabajo de campo.	65
5.3.6	Ficha técnica de la investigación de mercados concluyente.	66
5.3.7	Tabulación de procesamiento de la información.	66
5.3.8	Resultados investigación de mercados	67
5.3.9	Conclusiones investigación de mercados concluyente	67
5.3.10	Cruce de variables.	69
5.4	ESTIMACION DE LA DEMANDA.	69
5.5	PROYECCION DE LA DEMANDA.	74
6.	PLAN DE MERCADEO.	75
6.1	PRODUCTO.	75
6.1.1	Descripción del servicio.	75
6.1.2	Portafolio de servicios.	75
6.1.3	Presentación del servicio.	76
6.2	PLAZA.	76
6.2.1	Área geográfica.	76
6.2.2	Canales de distribución.	77
6.3	PROMOCIÓN.	77
6.3.1	Publicidad.	78
6.3.2	Estímulos de ventas.	79
6.4	PRECIOS.	80
6.5	SERVICIO POSTVENTA.	81
6.5.1	Atención a clientes frecuentes.	81
6.6	PLAN DE ACCIÓN.	81
7.	ANALISIS OPERATIVO.	82

7.1 PROCESO PRODUCTIVO.	82
7.1.1 Ficha técnica del servicio.	82
7.1.2 Descripción técnica del proceso.	82
7.1.3 Control de calidad.	82
7.2 RECURSOS	82
7.2.1 Talento humano	82
7.2.2 Recursos físicos.	83
7.2.3 Otros recursos.	83
7.3 LOCALIZACIÓN.	83
7.4 DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES.	85
7.5 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD.	86
7.5.1 Capacidad diseñada.	86
7.5.2 Capacidad instalada.	87
7.5.3 Capacidad instalada versus demanda estimada.	87
7.5.4 Capacidad proyectada versus demanda proyectada.	87
8. ANÁLISIS ORGANIZATIVO.	89
8.1 REPRESENTACION.	89
8.1.1 Organización por funciones.	89
8.1.2 Manual de funciones.	89
8.1.3 Manual de competencias organizacionales.	89
8.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	90
8.2.1 Proceso de reclutamiento.	90
8.2.2 Proceso de selección.	90
8.2.3 Proceso de contratación.	91
8.2.4 Proceso de inducción.	91
8.2.5 Capacitación del personal.	91
8.2.6 Evaluación del desempeño.	92
8.2.7 Asignación salarial.	92
9. ANÁLISIS LEGAL.	93
10. ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL.	95

10.1	RIESGOS.	94
10.2	IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL.	94
10.2.1	impacto social.	94
10.2.2	impacto ambiental.	95
11.	ANALISIS FINANCIERO.	97
11.1	PRESUPUESTO DE INVERSIONES.	97
11.2	COSTOS.	98
11.2.1	Costos fijos.	98
11.2.2	Costos variables.	98
11.2.3	Costo total unitario.	99
11.3	PRECIO DE VENTA.	99
11.4	ANALISIS DE ESCENARIOS.	100
11.4.1	Escenario más probable.	100
11.4.2	Escenario optimista.	102
11.4.3	Escenario pesimista.	103
12.	EVALUACIÓN FINANCIERA	107
12.1	ESCENARIO MAS PROBABLE	107
12.1.1	Valor presente neto	107
12.1.2	Tasa interna de retorno	107
12.1.3	Periodo de recuperación de la inversión	108
12.1.4	Análisis de indicadores financieros	109
12.2	ESCENARIO MAS OPTIMISTA	110
12.2.1	Valor presente neto	110
12.2.2	Tasa interna de retorno	110
12.2.3	Periodo de recuperación de la inversión	111
12.2.4	Análisis de indicadores financieros	111
12.3	ESCENARIO PESIMISTA	112
12.3.1	Valor presente neto	112
12.3.2	Tasa interna de retorno	112
12.3.3	Periodo de recuperación de la inversión	113

12.3.4	Análisis de indicadores financieros	113
13.	ANÁLISIS ESTRATEGICO	115
13.1	MISIÓN115
13.2	VISIÓN	115
13.3	VALORES Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES	115
13.4	POLÍTICAS OPERATIVAS DE LA EMPRESA	116
13.5	NOMBRE DEL CENTRO DE ASESORÍAS EDUCATIVAS	116
13.6	LOGO DEL CENTRO DE ASESORÍAS EDUCATIVA	116
13.6.1	Descripción del logo.	117
13.7	ANÁLISIS EXTERNO	117
13.7.1	Análisis del micro entorno	117
13.7.2	Análisis del macro entorno	119
13.8	ANÁLISIS INTERNO	119
13.9	MATRIZ DOFA	119
13.9.1	Ponderación de resultados	120
14.	PUESTA EN MARCHA	122
14.1	RECURSOS	122
14.1.1	Recurso humano	122
14.1.2	Recursos físicos	122
14.1.3	Elementos de papelería	123
14.2	CONSTITUCIÓN LEGAL DEL CENTRO DE ASESORÍAS EDUCATIVAS	123
14.3	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	124
14.3.1	Proceso de reclutamiento	124
14.3.2	Proceso de selección	124
14.3.3	Proceso de contratación	124
14.3.4	Proceso de inducción	124
14.3.5	Desarrollo del personal	124
14.4	CAPACIDAD INSTALADA	125
14.5	MEDIOS PUBLICITARIOS	126

14.6	SERVICIO POST-VENTA	127
14.6.1	Atención especial a clientes frecuentes	127
14.7	PLAN DE ACCIÓN PUESTA EN MARCHA	127
14.8	PRECIOS	127
14.9	INVERSIONES PUESTA EN MARCHA	127
15.	EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS	129
15.1	DEMANDA	129
15.1.1	Demanda servicios de asesorías	129
15.1.2	Demanda pronosticada vs. Demanda real	130
15.1.3	Características de la demanda	130
15.1.4	Resultados Informa de Satisfacción del cliente.	132
15.2	CAPACIDAD INSTALADA VS. DEMANDA REAL	132
15.3	COSTOS DE LOS SERVICIOS DE ASESORÍAS	133
15.4	GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	133
15.5	INGRESOS Y EGRESOS	134
15.6	ESTADOS FINANCIEROS	134
15.6.1	Flujo de efectivo	134
15.6.2	Estado de resultados	135
15.7	EVALUACIÓN FINANCIERA	135
16.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	137
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1: Deserción interanual en la educación secundaria y media en Colombia-Santander.	33
Tabla 2: Deserción interanual en la Educación Secundaria y Media en Bucaramanga y su área metropolitana.	33
Tabla 3. Programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano en Colombia.	48
Tabla 4. Oferta de programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano en las principales ciudades de Colombia.	49
Tabla 5. Aspectos relevantes de la oferta en relación a los estudiantes y profesores.	51
Tabla 6. Aspectos relevantes de la oferta en relación a los centros de asesorías educativas.	52
Tabla 7. Aspectos relevantes de la oferta en relación a los centros de asesorías educativas.	53
Tabla 8. Población de estudiantes de colegios y universidades.	55
Tabla 9. Características de la población encuestada.	56
Tabla 10. Número de encuestas realizadas por sección en el área metropolitana de Bucaramanga.	57
Tabla 11. Ficha técnica de la investigación de mercados exploratoria.	58
Tabla 12. Segmentación del mercado.	60
Tabla 13. Aproximación de la población de estudiantes de la Universidad Industrial de Santander por área.	61
Tabla 14. Población total del mercado objetivo y población total por cada sección.	62
Tabla. 15. Cumplimiento de objetivos de la investigación de mercados concluyente.	65

Tabla 16. Encuestas realizadas por sección en Bucaramanga y Floridablanca	66
Tabla 17. Ficha técnica de la investigación de mercados concluyente.	67
Tabla 18. Población dispuesta a pagar el servicio de asesorías educativas	70
Tabla 19. Población total demandante del servicio de asesorías según las preferencias al momento de recibirlo.	70
Tabla 20. Demanda total anual de horas según el tipo de servicio.	71
Tabla 21. Demanda de horas por períodos según la modalidad de servicio	72
Tabla 22. Estimación de unidades de servicio según el número de horas servicio a domicilio.	73
Tabla 23. Estimación de unidades de servicio según el número de horas en el establecimiento comercial.	73
Tabla 24. Estimación total de unidades de servicio.	73
Tabla 25. Poblaciones por sección para los años 2009 y 2010.	25
Tabla 26. Precios de venta.	80
Tabla 27. Descripción de la actividad y relación con la infraestructura y el personal humano.	85
Tabla 28. Secciones y sus áreas.	86
Tabla 29. Capacidad por cada período de tiempo.	86
Tabla 30. Relación entre la capacidad instalada y la demanda estimada.	87
Tabla 31. Capacidad de la empresa (por tutor) por periodo.	87
Tabla 32. Relación entre la capacidad proyectada y la demanda proyectada.	88
Tabla 33. Riesgos del centro de asesorías.	96
Tabla 34. Inversiones necesarias para la operación del centro de asesorías educativas.	97
Tabla 35. Costos fijos.	98
Tabla 36. Costos variables.	99
Tabla 37. Costo total unitario.	99
Tabla 38. Precios de ventas.	100
Tabla 39. Estado de resultados escenario más probable.	104
Tabla 40. Flujo de caja neto escenario más probable.	107

Tabla 41. Valor presente neto escenario más probable.	108
Tabla 42. Período de recuperación de la inversión escenario más probable.....	108
Tabla 43. Flujo de caja neto escenario optimista.	110
Tabla 44. Flujo de caja neto escenario optimista por periodo.	110
Tabla 45. Período de recuperación de la inversión escenario optimista.	111
Tabla 46. Flujo de caja neto escenario pesimista.	112
Tabla 47. Valor presente neto escenario pesimista.	113
Tabla 48. Período de recuperación de la inversión escenario optimista.	113
Tabla 49. Matriz DOFA.	120
Tabla 50. Resultados ponderaciones.	121
Tabla 51. Equipo de oficina puesta en marcha.	123
Tabla 52. Equipo de computación y comunicación puesta en marcha	123
Tabla 53. Elementos de papelería puesta en marcha.	123
Tabla 54. Capacidad del centro de asesorías educativas.	125
Tabla 55. Precios de ventas	128
Tabla 56. Inversiones de la puesta en marcha	128
Tabla 57. Unidades demandadas por mes.	129
Tabla 58. Total horas demandadas por mes.	129
Tabla 59. Totalidad de clientes y número de veces que han solicitado el servicio	130
Tabla 60. Demanda pronosticada vs. Demanda real.	130
Tabla 61. Relación entre la capacidad instalada y la demanda real.	132
Tabla 62. Costos de los servicios de asesorías.	133
Tabla 63. Total gastos administrativos y de ventas.	134
Tabla 64. Estado de resultados período de operación.	135
Tabla 65. Indicadores financieros del período de operación	136
Tabla 66. Tiempos de las partes de cada tipo de asesorías.	146
Tabla 67. Costos de cada una de las estrategias.	158
Tabla 68. Número de clientes obtenidos durante el período de operación del año 2012 y porcentaje de efectividad de los medios utilizados.	160

Tabla 69. Número de clientes a obtener durante el primer semestre del año 2013.	161
Tabla 70. Número de clientes a obtener durante el segundo semestre del año 2013.	161
Tabla 71. Total de unidades de asesoría en el 2012 y para cada período del 2013.	162
Tabla 72. Herramientas disponibles para los tutores.	163
Tabla 73. Costos unitarios	168
Tabla 74. Precios de las asesorías	168

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estudiantes que han repetido un curso escolar.	34
Figura 2. Semestres en los que los Estudiantes Desertores Abandonan sus Estudios.	37
Figura 3. Diagrama de flujo del procedimiento.	84
Figura 4. Organigrama.	89
Figura 5. Logo de la empresa	117
Figura 6. Demanda según el tipo de estudiantes	131
Figura 7. Efectividad medios publicitarios	131
Figura 8. Formato de satisfacción del cliente.	147

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1: Repitencia en la educación secundaria y media en Bucaramanga y su área metropolitana.	174
ANEXO 2: Tasas de deserción por nivel de formación y naturaleza de la institución de educación superior.	175
ANEXO 3: Deserción académica por departamento.	176
ANEXO 4: Deserción de estudiantes por programa académico en la UPB	177
ANEXO 5: Estudiantes PFU (por fuera de la universidad) y cancelaciones en pregrado por facultad en la Universidad Industrial de Santander.	178
ANEXO 6: Aspectos del sector de la educación no formal.	179
ANEXO 7: Encuesta investigación de mercados exploratoria de Colegios.	187
ANEXO 8: Encuesta Investigación de mercados exploratoria de universidades.	191
ANEXO 9: Universidades y colegios seleccionados para la investigación de mercados exploratoria.	194
ANEXO 10: Plan de trabajo investigación de mercados exploratoria.	195
ANEXO 11: Resultados investigación de mercados exploratoria.	196
ANEXO 12: Encuesta investigación de mercados concluyente de colegios.	211
ANEXO 13: Encuesta de investigación de mercados concluyente universidades.	221
ANEXO 14: Colegios y universidades seleccionados para la realización de investigación de mercados concluyente.	231
ANEXO 15: Plan de trabajo investigación de mercados concluyente.	232
ANEXO 16: Resultados investigación de mercados concluyente de colegios y universidades.	233
ANEXO 17. Cruce de variables	266
ANEXO 18: Proyección de la demanda.	267
ANEXO 19: Portafolio de servicios.	268
ANEXO 20: Análisis de medios de comunicación.	271

ANEXO 21: Plan de acción de mercadeo.	276
ANEXO 22: Ficha técnica del servicio.	277
ANEXO 23: Informe de satisfacción del cliente.	278
ANEXO 24: Recursos físicos.	279
ANEXO 25: Elementos de papelería.	280
ANEXO 26: Implementos de aseo.	281
ANEXO 27. Estudio de localización.	282
ANEXO 28: Distribución del lugar de operación del centro de asesorías educativas.	285
ANEXO 29: Manual de funciones.	286
ANEXO 30: Manual de competencias.	294
ANEXO 31: Contrato de prestación de servicios.	296
ANEXO 32: Contrato de confianza a término fijo por 3 meses.	299
ANEXO 33: Evaluación del desempeño 360°.	305
ANEXO 34: Asignación salarial	306
ANEXO 35: Pasos para la constitución del centro de asesorías educativas.	307
ANEXO 36: .Inversiones	313
ANEXO 37: Proyección presupuesto de ingresos, escenario más probable.	328
ANEXO 38: Proyección honorarios tutores, escenario más probable.	329
ANEXO 39: Proyección gastos de papelería, escenario más probable.	330
ANEXO 40: Proyección costos de transporte, escenario más probable.	331
ANEXO 41: Proyección presupuesto de egresos, escenarios más probable.	332
ANEXO 42: Proyección flujo de efectivo, escenario más probable.	333
ANEXO 43: Proyección balance general escenario más probable.	334
ANEXO 44: Estimación y proyección de la demanda, Escenario optimista.	335
ANEXO 45: Proyección presupuesto de ingresos, escenario optimista.	337
ANEXO 46: Proyección presupuesto de egresos, escenario optimista.	338
ANEXO 47: Proyección honorarios tutores, escenario optimista.	339
ANEXO 48: Proyección costos de papelería escenario optimista.	340
ANEXO 49: Proyección costos de transporte escenario optimista.	341

ANEXO 50: Proyección flujo de efectivo escenario optimista.	342
ANEXO 51: Proyección estado de resultados, escenario optimista.	343
ANEXO 52: Proyección balance general, escenario optimista.	344
ANEXO 53: Estimación y proyección de la demanda, escenario pesimista.	345
ANEXO 54: Proyección presupuesto de ingresos, escenario pesimista.	347
ANEXO 55: Proyección presupuesto de egresos escenario pesimista.	348
ANEXO 56: Proyección honorarios tutores escenario pesimista.	349
ANEXO 57: Proyección costos de papelería escenario pesimista.	350
ANEXO 58: Proyección costos de transporte escenario pesimista.	351
ANEXO 59: Proyección flujo de efectivo escenario pesimista.	352
ANEXO 60: Proyección estado de resultados escenario pesimista.	353
ANEXO 61: Proyección balance general escenario pesimista.	354
ANEXO 62: Indicadores financieros escenario más probable.	355
ANEXO 63: Indicadores financieros escenario optimismo.	356
ANEXO 64: Indicadores financieros escenario pesimista.	357
ANEXO 65: Perfil de oportunidades y amenazas.	358
ANEXO 66: Perfil de fortalezas y debilidades.	359
ANEXO 67: Ponderación de resultados.	360
ANEXO 68: Procedimiento para la elaboración de las estrategias DOFA	361
ANEXO 69: Estrategias.	363
ANEXO 70: Depreciación activos fijos puesta en marcha	364
ANEXO 71: Constitución legal del centro de asesorías educativas.	365
ANEXO 72: Proceso de reclutamiento	373
ANEXO 73: Contratos de prestación de servicios de los tutores.	374
ANEXO 74: Contrato de confianza del administrador	380
ANEXO 75: Proceso de inducción	383
ANEXO 76: Publicidad volantes y afiches	385
ANEXO 77: Redes sociales Facebook	390
ANEXO 78: Twitter	391
ANEXO 79: Blog de la empresa asesorías educativas Sabelotodo	392

ANEXO 80: Video YouTube	393
ANEXO 81: Publicidad móvil	394
ANEXO 82: Plan de acción puesta en marcha	395
ANEXO 83: Inversión puesta en marcha	396
ANEXO 84: Comparativo de los resultados obtenidos en la investigación de mercados exploratoria y durante los primeros meses de operación.	398
ANEXO 85: Gastos de servicios públicos, arrendamiento y de publicidad.	408
ANEXO 86: Amortización de los activos diferidos de la puesta en marcha.	409
ANEXO 87: Ingresos por concepto de ventas de los servicios de asesorías educativas.	410
ANEXO 88: Egresos durante el período de operación.	411
ANEXO 89: Flujo de efectivo del período de operación.	412
ANEXO 90: Indicadores financieros del período de operación.	413

RESUMEN

TÍTULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE ASESORÍAS EDUCATIVAS*.

AUTORES: DELGADO MENDOZA, Maira Lizeth y MONCADA REYES, Fabián Alexis**.

PALABRAS CLAVE: Plan de negocios, asesoría educativa, tutores, creación de empresa, servicios.

CONTENIDO: Este proyecto contiene todos los estudios necesarios en la determinación de la viabilidad de la creación de un centro de asesorías educativas que permita a los estudiantes de Bucaramanga y Floridablanca solucionar sus dificultades académicas de su vida estudiantil cotidiana.

El documento inicia con la justificación de la idea de negocios que muestra la necesidad de crear una alternativa de solución frente a la problemática alarmante de repitencia y deserción estudiantil. A continuación, se presenta el análisis del mercado que permite determinar las preferencias y aceptación del cliente en relación al servicio propuesto, así como la estimación de su demanda. Seguidamente el plan de mercadeo muestra las estrategias que permitirán posicionar la nueva empresa en la mente de los consumidores, y el análisis del sector y la competencia que complementan el análisis del mercado. Posteriormente, el análisis operacional permite considerar todos los aspectos técnicos necesarios para la operación del centro de asesorías, mientras que el análisis administrativo y legal establecen la estructura administrativa y la forma de constitución más adecuadas que permitan al centro de asesorías el logro de los objetivos propuestos. Por otra parte, el análisis de impactos determina las contribuciones positivas y negativas de la empresa a su entorno, el análisis financiero estipula todos los requerimientos económicos necesarios para la creación de la empresa y el análisis estratégico fija las estrategias para lograr el posicionamiento y funcionamiento de la misma. Finalmente, la puesta en marcha contiene todas las actividades realizadas para poner en funcionamiento el centro de asesorías y la evaluación que permite conocer los resultados obtenidos y compararlos con los resultados pronosticados.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director, Francisco Javier Mosquera Robbin.

ABSTRACT

TITLE: BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF AN EDUCATIONAL ADVICE CENTER*.

AUTHORS: DELGADO MENDOZA, Maira Lizeth y MONCADA REYES, Fabián Alexis**.

KEY WORDS: Business plan, educational advice, tutor, enterprise creation, services.

This project contains all the necessary studies to determine the viability of creating an educational advice center that allows student of Bucaramanga and Floridablanca, solving their academic difficulties of their daily student life.

The document starts with an explanation of the business idea that shows the need for an alternative solution to the alarming problem of repetition and dropping out of school. Then, it is presented the market analysis to determine preferences and customer acceptance in relation to the proposed service and its estimated demand. Straightaway, the marketing plan shows strategies that will allow positioning the new company in the consumers' minds, and sector and competition analysis that complement the market analysis. Subsequently, the operational analysis allows considering all technical aspects needed for advice center operation, while the administrative and legal analysis established the administrative structure and the most appropriate form of constitution to allow to the advice center achieving the proposed objectives. Moreover, the impact analysis determines the positive and negative contributions of the company to its environment, the financial analysis provides all necessary financial requirements for the creation of the company and the strategic analysis determines the strategies to achieve the positioning and operation of it. Finally, the started up contains all activities made to operate the advice center and the evaluation that allows to know the obtained results and compare them with the predicted results.

* Degree Project

** Faculty of Physique Engineering. School of Industrial and Business studies. Director, Francisco Javier Mosquera Robbin

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Objetivos	Localización del Cumplimiento
Realizar un análisis de la situación actual del sector de asesorías educativas a nivel mundial, nacional y regional.	5.2
Diseñar y estructurar el portafolio de servicios que ofrecerá el centro de asesorías educativas.	4.1 - 6.1.1
Identificar la demanda potencial del servicio de asesorías educativas mediante el diseño y desarrollo de una investigación de mercados, la cual se realizará en los meses de Abril y Mayo del año 2012, por medio de la aplicación de encuestas a estudiantes de estratos 4, 5 y 6 de colegios; y estudiantes universitarios de los primeros semestres, de Bucaramanga y Floridablanca.	3.2
Elaborar un plan estratégico de mercadeo que resalte las fortalezas de los servicios ofrecidos.	4.
Diseñar la estructura administrativa y legal que garantice el desarrollo óptimo del centro de asesorías.	7 -8
Realizar un estudio financiero que permita evaluar la rentabilidad del centro de asesorías, en los 3 escenarios (Pesimista, real, optimista)	10 -11
Analizar el impacto social y ambiental que generaría la puesta en marcha del centro de asesorías.	9.2
Realizar un análisis estratégico con la matriz DOFA identificando las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en relación al portafolio de servicios.	12
Crear y poner en marcha el centro de asesorías educativas durante tres meses con uno de los servicios propuestos.	13
Evaluar los resultados luego de tres meses de operación del centro de asesorías	14

Fuente: Autores del proyecto

INTRODUCCIÓN

La educación constituye uno de los activos más importante de las personas y las sociedades pues establece las bases del progreso y desarrollo económico, científico y social. La importancia de la educación también radica en la problemática y los retos que la misma encierra en todos los países del mundo y para no ir muy lejos en Colombia. Uno de los tantos problemas presentado en las aulas de clase es el bajo rendimiento académico asociado a las dificultades que los estudiantes presentan para adaptarse al sistema educativo que impone exigencias y no brinda las herramientas suficientes.

En este sentido, el centro de asesorías educativas basado en una estrategia de apoyo y asesoría pedagógica, busca brindar a estudiantes de la educación secundaria, media y de los primeros semestres universitarios de Bucaramanga y Floridablanca, la oportunidad, para mejorar su rendimiento académico y solucionar las dificultades que se presentan en las actividades académicas diarias.

Este documento contiene todos los análisis propios del plan de negocios para la creación del centro de asesorías educativas, tales como: el análisis del sector considerando los hechos relevantes a nivel nacional y regional en los últimos cinco años; el análisis del mercado que soporta la necesidad del servicio propuesto y el estudio de la competencia; el análisis técnico donde se evidencian los requerimientos de localización y distribución de la empresa; el análisis administrativo y legal necesarios para la constitución real de la entidad; el análisis financiero, el análisis del impacto social y ambiental, y el análisis estratégico. Adicionalmente, se incluye la puesta en marcha de la idea de negocios con el servicio de asesorías a domicilio, durante 3 meses y la posterior evaluación de la operación de la empresa durante este periodo de tiempo.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo General. Elaborar un plan de negocios para la creación de un centro educativo con el servicio de asesorías, dirigida a estudiantes de la educación secundaria, media y superior en pregrado, en la ciudad de Bucaramanga.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Realizar un análisis de la situación actual del sector de asesorías educativas a nivel mundial, nacional y regional.
- Diseñar y estructurar el portafolio de servicios que ofrecerá el centro de asesorías educativas.
- Identificar la demanda potencial del servicio de asesorías educativas mediante el diseño y desarrollo de una investigación de mercados, la cual se realizará en los meses de Abril y Mayo del año 2012, por medio de la aplicación de encuestas a estudiantes de estratos 4, 5 y 6 de colegios; y estudiantes universitarios de los primeros semestres, de Bucaramanga y Floridablanca.
- Elaborar un plan estratégico de mercadeo que resalte las fortalezas de los servicios ofrecidos.
- Diseñar la estructura administrativa y legal que garantice el desarrollo óptimo del centro de asesorías.
- Realizar un estudio financiero que permita evaluar la rentabilidad del centro de asesorías, en los 3 escenarios (Pesimista, real, optimista)
- Analizar el impacto social y ambiental que generaría la puesta en marcha del centro de asesorías.

- Realizar un análisis estratégico con la matriz DOFA identificando las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en relación al portafolio de servicios.
- Crear y poner en marcha el centro de asesorías educativas durante tres meses con uno de los servicios propuestos.
- Evaluar los resultados luego de tres meses de operación del centro de asesorías

1.3 RESULTADOS ESPERADOS

Este proyecto comprende la realización de un plan de negocios para la creación de un centro de asesorías educativas y por tanto contiene el desarrollo de cada una de las partes que lo conforman tales como: el análisis del sector, el análisis del mercado, el análisis técnico, el análisis administrativo y legal, el análisis financiero, el análisis del impacto social y ambiental, y el análisis estratégico. También, comprende la puesta en marcha de la idea de negocios con el servicio de asesorías a domicilio durante un periodo de tres meses para lo cual se incluyen todos los documentos de la constitución legal. Finalmente, el proyecto termina con un informe de la evaluación de los resultados obtenidos durante los 3 meses de funcionamiento tras la creación de la empresa.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS.

2.1 Investigación de la Educación Secundaria y Media con base en Fuentes Secundarias. Para demostrar la potencialidad de la demanda de los servicios a ofrecer con la creación del centro de asesorías educativas, se realizó inicialmente una investigación con base en fuentes secundarias de información, en donde se investigaron las cifras recientes de deserción y repitencia en la educación secundaria y media, en Bucaramanga y su área metropolitana.

2.1.1 Deserción interanual en la Educación Secundaria y Media en Santander.

La deserción interanual está definida como la proporción de estudiantes que abandonan el sistema escolar antes de que finalice el año lectivo, como proporción de los alumnos matriculados¹. La tabla 1 contiene los datos de deserción interanual a nivel nacional y de algunos departamentos incluido Santander el cual se encuentra por debajo de la media nacional (5,15%) con un porcentaje del 3,91%.

2.1.2 Deserción interanual en la Educación Secundaria y Media en Bucaramanga y su área metropolitana.

En Bucaramanga; entre los años 2006 y 2010 las cifras de deserción en la educación secundaria y media se han incrementado notablemente como lo deja ver la tabla 2. En esta tabla, se evidencia que entre los años 2006 y 2007 se presentó una reducción considerable en la cifra de deserción. Sin embargo, a partir de este año dicha cifra empezó a incrementarse considerablemente hasta llegar al 10,76% y 9,1% en la educación secundaria y media respectivamente, para el año 2010.

¹ PIÑEROS JIMENEZ, Luis Jaime; CASTILLO VARELA, Andrés Mauricio y CASAS, Andrés. ¿Qué dicen los indicadores?. Bucaramanga, ESOCEC, 2011.

Tabla 1: Deserción interanual en la educación secundaria y media en Colombia-Santander

COLOMBIA	5,15%
Cundinamarca	5,06%
Valle	5,06%
Quindío	4,93%
Cesar	4,68%
San Andrés	4,61%
Meta	4,41%
Cauca	3,99%
Santander	3,91%
Boyacá	3,86%
Atlántico	3,73%
Arauca	3,41%
Bogotá	2,19%

Fuente: SINEB Cálculos: Oficina de Planeación MEN – 2009

Tabla 2: Deserción interanual en la Educación Secundaria y Media en Bucaramanga y su área metropolitana.

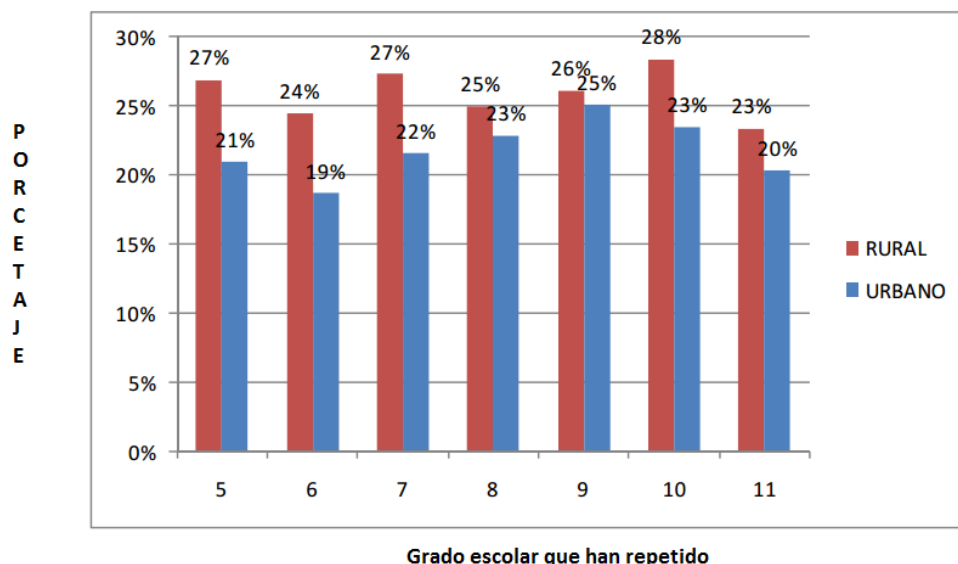
	Secundaria	Media
2006	6,48%	4,22%
2007	3,63%	2,2%
2008	6,22%	3,0%
2009	0,00%	0,0%
2010	10,76%	9,1%

Fuente: Plan de desarrollo de Santander 2012-2016

2.1.3 Repitencia en la Educación Secundaria y Media en Colombia. La tasa de repitencia corresponde a la relación existente entre los estudiantes que se reportan como repitentes (estudiantes que permanecen en un mismo grado escolar durante un período mayor a un año), con respecto a los alumnos matriculados en ese mismo grado o nivel.

En la figura 1 se presentan los porcentajes de repitencia según el grado para las poblaciones urbana y rural con base en un estudio realizado a 46.285 estudiantes de Colombia. En dicha figura se observa que los estudiantes con mayor repitencia escolar son aquellos que residen en el sector rural, siendo el décimo grado el que presenta el mayor porcentaje de repitencia (28%).

Figura 1. Estudiantes que han repetido un curso escolar.



Fuente: Ministerio de Educación Nacional – Universidad Nacional (2010).
Encuesta Nacional de Deserción Escolar – ENDE.

Teniendo en cuenta que el proyecto se enfoca en el sector urbano, los datos de mayor relevancia corresponden a esta población. En este sentido, se evidencia que en el sector urbano, el grado de mayor repitencia es noveno con un 25%, seguido de octavo y décimo, ambos con un 23%. También es notable, la existencia de un alto porcentaje de repitencia escolar pues en promedio el 22% de los estudiantes del sector urbano, han tenido que repetir algún año escolar en su educación media y secundaria.

2.1.4 Repitencia en la Educación Secundaria y Media en Bucaramanga y su Área Metropolitana .En Bucaramanga y su área metropolitana, la tasa de repitencia entre el año 2002 y 2009 en la educación secundaria y media ha presentado constantes variaciones (Ver Anexo 1).

La repitencia en la educación secundaria del sector privada ha pasado del 1,8% en el 2002 al 1,5% en el 2009, mientras que para el sector oficial esta cifra ha pasado del 4,7% en el 2002 al 3,8% en el 2009. Por otra parte, en la educación media la variación de la repitencia en el sector privado para este mismo período de tiempo ha sido entre el 1% y el 0,5% y para el sector oficial del 2,3% al 2,9%..

En conclusión, se evidencia que la cifra de deserción es superior en la educación secundaria en relación a la educación media y que dicha cifra, también es superior para las instituciones oficiales en comparación con las no oficiales. De la misma manera, se observa que para el período 2006-2009, las cifras de deserción en las instituciones no oficiales decrecieron mientras que en las oficiales aumentaron.

Estas tasas de repitencia son bajas para este período de tiempo debido al decreto 230 que entró en vigencia en el año 2002 y que establecía que no podían perder el año escolar más del 5% de los estudiantes matriculados por salón. Sin embargo, con la entrada en vigencia del decreto 1290 en el año 2009, los colegios tienen la facultad de establecer los criterios de promoción y no existen porcentajes límites en relación a los estudiantes que pierden. De esta manera, se presume que los porcentajes de repitencia escolar han aumentado aunque aún no se encuentren datos actualizados.

2.2 Investigación de la Educación Superior con Base en Fuentes Secundarias.

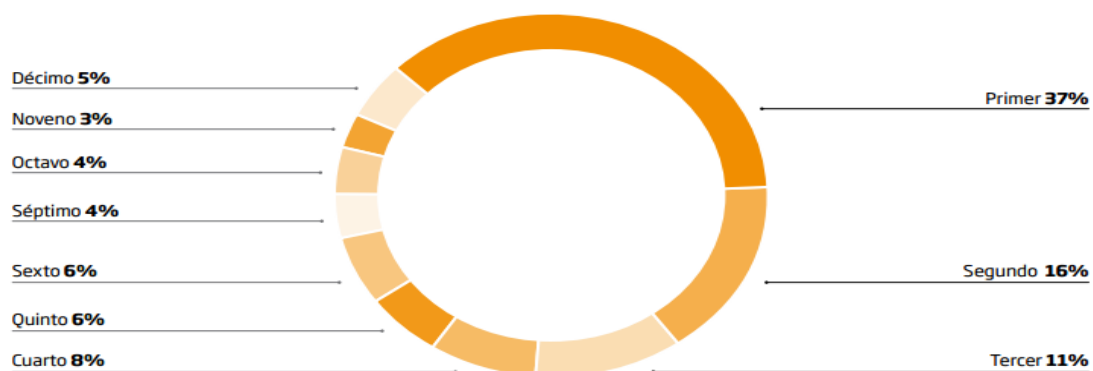
2.2.1 Deserción en la Educación Superior en Colombia

- **Deserción por Nivel de Formación y Naturaleza de la Institución de Educación Superior.** En el Anexo 2 se muestra las tasas de deserción para cada nivel de formación: universitario, tecnológico o técnico profesional y según la naturaleza de la institución: público o privado. Al hacer un análisis vertical de esta tabla se encontraron los siguientes hallazgos:
 - La deserción a décimo semestre creció el 7,56%, pasando del 43,15% en el año 1998 al 50,71% en el año 2003.
 - Las tasas de deserción han sido mayores para las instituciones privadas en comparación con las instituciones públicas,
 - El crecimiento de la deserción en las instituciones públicas (11,18%) es mayor en relación con el de las instituciones privadas (5,87%).
 - Las tasas de deserción más altas corresponden al nivel técnico profesional cuyo promedio en los 5 años de estudio es del 60,62%, seguido por el nivel tecnológico con un 52,67% y el nivel universitario que presenta la menor tasa de estos tres con un 44,20%.
- **Semestres en los que los Estudiantes Desertores Abandonan sus Estudios.** Se hace importante conocer el momento de la trayectoria estudiantil en el que la deserción se hace más aguda. La figura 2 muestra el porcentaje de deserción para cada semestre

En esta figura se evidencia que el 37% del total de los estudiantes desertores abandonan sus estudios en primer semestre y el 16% en segundo semestre, lo que indica que más de la mitad de la población desertora se concentra en los dos primeros semestres (53%). También, se observa que la deserción disminuye conforme aumenta el semestre y que el

78% de la deserción se presenta para la primera mitad de la carrera (quinto semestre).

Figura 2. Semestres en los que los Estudiantes Desertores Abandonan sus Estudios en Colombia.



Fuente: Ministerio de Educación Nacional-Artículo de deserción estudiantil.

Estos datos corresponden a un estudio realizado a 2.853.477 estudiantes que durante 1998 y 2009 ingresaron a algún programa de educación superior en el nivel técnico, tecnológico y universitario del país.

- **Causantes de la Deserción.** Según Adelaida Salcedo Escarria: “la principal causa de deserción académica corresponde a las dificultades que deben afrontar los estudiantes al cumplir los requerimientos académicos en las universidades, tales como la secuencialidad de asignaturas y el nivel de dificultad de las mismas”². Por otra parte, el cumplimiento de prerrequisitos, requisitos, promedios, límites, trámites varios, número de créditos máximos y mínimos, exámenes frecuentes, porcentajes acumulativos, entre otras, son fantasmas que intimidan a muchos estudiantes, para quienes la vida universitaria se convierte en una carga insostenible.

² SALCEDO ESCARRIA, Adelaida. Deserción Universitaria. Revista académica y de virtualidad de la UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA, 2010.

Otros motivos por los que los estudiantes abandonan su carrera universitaria, se describen a continuación³:

- I Las carreras de larga duración tienen índices más altos de deserción y abandono.
- II Los sistemas de evaluación son obsoletos, inadecuados y rígidos.
- III Los estudiantes carecen de oportuna orientación académica y personal.
- IV No hay integración entre las distintas unidades académicas de la universidad.
- V Hay ausencia o escasez de verdadera investigación especialmente en lo que se refiere al estudiante, a métodos de estudio y a sistemas universitarios modernos.
- VI Faltan programas de intervención académica, que prevengan la deserción y eviten el fracaso académico.
- VII Problemas económicos, emocionales y sociales.

2.2.2 Deserción en la Educación Superior en Santander. En cuanto al comportamiento de la deserción a nivel regional, Santander se encuentra entre los departamentos que registran las mayores tasas de deserción al encontrarse por encima del promedio nacional (Ver Anexo 3). Este departamento tiene un porcentaje de deserción acumulada a décimo semestre del 50,2%, lo que significa que uno de cada dos estudiantes que ingresan a la universidad no termina sus estudios y desertan.

2.2.3 Deserción en la Educación Superior en Bucaramanga. En el área metropolitana de Bucaramanga hubo grandes dificultades para recolectar la

³IBIT., p. 10.

información en relación a la deserción académica debido a la negativa de las universidades a hacer pública la información requerida. A continuación se presenta la información obtenida:

- **Unidades tecnológicas de Santander (UTS).** En este centro educativo los estudiantes nunca quedan PFU pues cuando un estudiante pierde una materia el sistema automáticamente la cancela y en los casos en que son varias materias, el estudiante es libre de cancelar el semestre y matricularlo luego nuevamente. El nivel de deserción académica en esta universidad, por falta de planeación y de registros estadísticos no se encuentra disponible.⁴
- **Autónoma de Bucaramanga (UNAB).** En esta universidad según el Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior (SPADIES), la deserción académica se encuentra en un 12,25% por período, por debajo de la media nacional que es 21.67%.⁵
- **Universidad Antonio Nariño.** Esta institución ofrece cuatro programas en la ciudad y presenta bajos niveles de deserción (2%) y de cancelaciones (4%)⁶.
- **Universidad Pontificia Bolivariana (UPB).** La información de la deserción de la Universidad Pontificia Bolivariana se encuentra clasificada por año, semestre y programa académico tal y como lo muestra la tabla del Anexo 4. En estas se evidencia que la deserción

⁴ Juan Carlos Tavera Mendoza. Profesional de Apoyo de la Oficina de Planeación UTS.

⁵ Disponible en:

http://www.unab.edu.co/portal/page/portal/periodicos/Noticia_Ampliacion?portal=vivir&codigonoticia=3135&envia=PRCO&idedicion=3.

⁶ Secretaría Académica de la Universidad Antonio Nariño.

acumulada en todos los programas ofrecidos por esta institución en la mayoría de los casos supera el 30% con excepción del programa de Derecho e Ingeniería Ambiental con 24,32% y 27,25 respectivamente. Por otra parte el programa con mayor porcentaje de deserción es el de Ingeniería Informática, seguido muy de cerca por el de Ingeniería Civil. También se observa que los porcentajes más altos de deserción se presentan en el primer semestre de cada año.

- **Universidad Industrial de Santander.** Para este centro educativo se encontró una investigación que contiene información muy importante en cuanto a la deserción académica. Dicha investigación fue realizada en el año 2010 por Claudia Milena Cabezas como proyecto de grado para recibir el título de trabajadora social. Este proyecto muestra un completo estudio de los porcentajes de estudiantes por fuera de la universidad (PFU) y del porcentaje de cancelaciones, para cada una de las facultades de la universidad (Ver Anexo 5).

En la Universidad Industrial de Santander la facultad que presenta los porcentajes más altos de estudiantes PFU (Por Fuera de la Universidad) y de cancelaciones, es la de Ingenierías Fisicomecánicas, pues en la mayoría de los casos superan el 30%. Por otra parte, la que presenta los más bajos índices es la Facultad de Salud pues en la mayoría de los casos no supera el 10%.

3. MARCO TEÓRICO.

3.1 TUTORÍA.

La tutoría según la profesora Sofía Gallego es “un proceso orientador en el cual el profesor-tutor y el alumno se encuentran de mutuo acuerdo en un espacio común, para que el primero ayude al segundo en aspectos académicos y/o profesionales y juntos puedan establecer un proyecto de trabajo que conduzca a la posibilidad de que el estudiante pueda diseñar y desarrollar su plan de estudios”. Entonces, la tutoría como función mediadora en la adquisición y maduración de los aprendizajes del estudiante universitario es un elemento esencial de la individualización del proceso formativo. La tutoría favorece la identidad del estudiante, la posibilidad de actuar y responder a una persona determinada, aspecto importante en la educación universitaria donde los docentes llegan a identificar pocos alumnos o conocer sólo algunos datos de ellos.

3.2 TUTOR

El tutor es un docente (profesor o técnico académico) comprometido con el proceso educativo del estudiante, que promueve alternativas para la prevención y resolución de las problemáticas más comunes y complejas que se presentan cotidianamente. El tutor diagnostica, potencializa y da seguimiento al desarrollo de los estudiantes, en una búsqueda conjunta (institución, familia, docentes, directivos, administrativos y redes sociales de apoyo) para mejorar los aspectos cognitivos, sociales y afectivos que impactan en su formación y aprendizaje. El tutor conoce y se interesa por el contexto en que se desenvuelve el estudiante.

3.3. ESTRATEGIAS DE SISTEMAS DE TUTORÍA

A lo largo de la historia han existido diversas formas de concebir y llevar a cabo la acción tutorial en la Educación Superior y en la Universidad. A continuación, se

describen algunas estrategias que se consideran de mayor relevancia o utilización y que han configurado distintos sistemas de tutoría.

3.3.1. El sistema tutorial individualizado. Características del sistema⁷:

- **La educación individualizada en profundidad:** se privilegia la atención individualizada, si bien en las sesiones existía la posibilidad de asistir hasta tres estudiantes.
- **Estrecha relación existente entre el tutor y el estudiante:** desde su ingreso a la universidad hasta incluso después de terminar sus estudios. Actualmente podría ampliarse a la tutoría individual digital.
- **Funciones del tutor:** asistir al estudiante en todo lo relacionado con su formación personal y social y, sobre todo, su formación académica, poniendo el énfasis en enseñar a pensar al alumno de tal manera que adquiriera el espíritu intelectual universitario.
- **Flexibilidad de encuentros:** el estudiante puede acudir al tutor siempre que lo considere conveniente en demanda de orientación personal o académica.
- **Supervisión del aprendizaje:** el tutor por un lado comprueba, en diálogo con el estudiante, la asimilación del aprendizaje desarrollado, al igual que, valora la metodología adoptada en la confección del trabajo y la habilidad de la expresión oral y argumental, y le incentiva la motivación al aprendizaje.
- **Participación activa y personal del alumno:** con una actitud crítica básica en la adquisición de los conocimientos.

3.3.2 Tutoría en grupo. Este sistema tutorial, muy extendido en Canadá y, en la década de los noventa, en las universidades francesas se caracteriza por⁸:

⁷ GONZÁLEZ Simancas, J.L. "El modelo teórico de acción tutorial", Universidad. De Valencia: (1984).

⁸ DANNER, M., Kempf, Le tutorat dans les universités françaises. Revue des sciences de l'éducation., (1999).

- Una perspectiva más preventiva que reactiva frente a una probable situación de fracaso del alumnado.
- **Objetivos:** crear en el alumno el deseo de aprender y la adquisición de un compromiso por lograrlo, dotarle de las habilidades y estrategias propias del trabajo universitario así como del desarrollo de habilidades sociales y de comunicación.
- **Dirigidas siempre a un grupo pequeño de alumnos**, que propicia la creación de un ambiente de comunicación, confianza y cohesión entre los propios estudiantes y entre éstos y los tutores
- Son programas con actividades interdisciplinarias donde se enseñan habilidades y estrategias, y se privilegia la participación activa en debates y entrenamientos.
- El equipo de tutores coordinan, diseñan programas y planes de trabajo, buscan los parámetros de sus estilos de enseñanza y aprendizaje, hacen seguimiento de las intervenciones concretas, evalúan e incorporan propuestas nuevas.

3.3.3 Peer y Cross-Age Tutoring o tutoría entre iguales. Con el término tutoring se entiende “el proceso por el que un alumno, con un mínimo de entrenamiento especializado y bajo la dirección de un profesor sirve de ayuda de uno o más estudiantes que aprenden una específica destreza. De tal manera que el tutor presta ayuda individualizada que suple tanto la regular como la especial instrucción de la clase”⁹

- Se fundamenta en la mayor aproximación empática que el estudiante que recibe la tutoría puede encontrar en los tutores próximos en edad y, con problemáticas semejantes.

⁹ BERMEJO, B. “Fundamentos de acción tutorial”. Cuestiones Pedagógicas, (1996).

- Los tutores, no tienen necesariamente que ser los mejores estudiantes, son seleccionados y preparados para desarrollar su función de orientación y apoyo en las dificultades de los estudiantes.
- Mientras en los programas de Cross-Age los tutores son de un grado superior al estudiante, en los programas de Peer Tutoring los tutores son del mismo nivel.
- Objetivo: ayudar a los estudiantes que toman la tutoría a lograr mayor rendimiento en su proceso de aprendizaje universitario.
- Los materiales de los programas de tutoring ordinariamente suelen estar estructurados en elementos secuenciales, módulos, que facilitan la tarea de tutoría.
- La extensión en el mundo educativo de la aplicación de esta estrategia, tutoría entre iguales, es actualmente ya objeto de investigación reconocida¹⁰

3.3.4 La tutoría de asignatura. Es el sistema tutorial que rige actualmente las universidades.

- Cada profesor es tutor de los alumnos, generalmente un grupo numeroso, a los que enseña una asignatura en el aula.
- El tiempo de dedicación formal es de aproximadamente seis horas semanales, de permanencia en el propio despacho.
- Ordinariamente es una tutoría individualizada o en grupo muy reducido, como prolongación de la tarea desarrollada en el aula, a la que acude el alumno libremente según lo crea conveniente.
- La finalidad es atender al estudiante sobre todo en la comprensión de la materia, revisión de exámenes y asesoramiento en la elaboración de posibles trabajos propuestos en el desarrollo de la materia de la asignatura.

¹⁰ BAUDRIT, A. "Le tutorat: un enjeu pour une pratique pédagogique de venue objet scientifique". Revue Française de Pédagogie, (200).

3.4 MODELOS DE ASESORAMIENTO

Existen tres modelos de asesoramiento a considerar:

3.4.1 Facilitación. La facilitación se define como un tipo de asesoramiento centrado en el punto de vista del colectivo docente, el sentido de las decisiones es unilateral, la iniciativa la establece el estudiante, de tal manera que el papel del asesor no consiste en diagnosticar un problema y sugerir a la parte interesada una solución, más bien, reside en averiguar cómo ayudarlo para que sea él mismo quien diagnostique y resuelva su problema. La importancia de retomar este modelo radica en lograr la autonomía de los centros escolares para construir criterios propios de ejercicio profesional frente a la tarea educativa; de tal forma, que el asesor evite imponer sus ideas o influir en las elecciones de la comunidad escolar que acompaña.

3.4.2 Colaboración. La colaboración define un tipo de asesoramiento basado en la interdependencia entre la parte asesora y asesorada. En esencia, la toma de decisiones que afectan a la resolución de problemas es consensual, ejercida por el responsable de acompañamiento en condiciones de igualdad de estatus y responsabilidad compartida, siendo la influencia bilateral y paritaria. Desde este modelo las situaciones de debate grupal, de mediación o de liderazgo compartido, pueden propiciar un proceso de intercambio donde los desacuerdos no se suprimen, sino que se afrontan para elaborar alternativas convergentes que no supongan ulteriormente problemas de interacción.

3.4.3 Intervención. La intervención se define como un tipo de asesoramiento centrado en el punto de vista del asesor, quien interpreta y define de acuerdo con su propio marco conceptual, la realidad de la parte asesorada, determinando y prescribiendo aquellas actividades que van a permitir solucionar sus problemas, superar sus necesidades o compensar sus deficiencias.

4. ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO Y LA COMPETENCIA

4.1 CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME CIIU

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas, el centro de asesorías educativas pertenece a la siguiente clasificación CIIU¹¹:

SECCIÓN: M, EDUCACIÓN

DIVISIÓN: 80, EDUCACIÓN

GRUPO: 809, OTROS TIPOS DE EDUCACIÓN

CLASE: 8090

DESCRIPCIÓN: Otros tipos de educación

Esta clase incluye:

- La formación especializada destinada generalmente a adultos, no abarcada en la enseñanza general comprendida en los grupos 801 a 803.
- La educación no formal ofrecida con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar académica o laboralmente a través de cursos con programas que tienen un carácter organizado y continuo, sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos en la educación formal.
- La educación de adultos ofrecida a las personas en edad relativamente mayor a la aceptada regularmente en la formación especializada, destinada generalmente a adultos, no abarcada en la enseñanza general comprendida en los grupos 801 a 803.
- La educación de adultos ofrecida a las personas en edad relativamente mayor a la aceptada regularmente en la educación por niveles de primaria,

¹¹Sistema de consulta CIIU. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Disponible en <http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=143>

secundaria y universitaria, que deseen suplir y completar su formación, o validar sus estudios.

- La educación que consiste en clases diurnas y nocturnas que se imparten en escuelas y en instituciones especiales destinadas a adultos: escuelas de automovilismo, escuelas de aviación, escuelas de arte, escuelas de cocina, etcétera.
- La educación informal de todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados.
- **La instrucción en temas generales y profesionales.**
- **La enseñanza a la que no puede asignarse un nivel determinado.**
- Los programas de alfabetización para adultos.
- La educación para grupos étnicos.
- La educación dirigida a población campesina y rural.
- La educación para la rehabilitación social, como por ejemplo, la impartida en las escuelas de prisiones.

En resumen, las principales características que hacen que esta empresa pertenezca a este grupo son el estar enfocado a la instrucción en temas generales y a la enseñanza impartida que no puede asignársele un nivel determinado.

4.2 ASPECTOS DEL SECTOR DE LA EDUCACIÓN NO FORMAL

Los principales aspectos del sector de la educación no formal se presentan en el Anexo 6.

4.3 COMPORTAMIENTO DEL SECTOR DE LA EDUCACIÓN NO FORMAL

4.3.1 Informe Estadístico de Instituciones y Programas de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano

4.3.1.1 Registro de Programas. Un programa se entiende como registrado cuando una secretaria de educación certificada por el Ministerio de Educación Nacional lo aprueba mediante acto administrativo¹². A continuación, se presenta una tabla con toda la información de los programas de formación para el trabajo y desarrollo humano:

Tabla 3. Programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano en Colombia

No.	SECRETARIAS DE EDUCACION	Programas de Formacion para el Trabajo y Desarrollo Humano						
		Solicitudes de actualizacion de registro	Total programas 30 de Junio de 2011	Con solicitud de complementacion	Pendientes de evaluacion	Con Registro	Negados	
94	TOTAL	5073	5805	10878	266	403	9808	401
					10878	La suma de las ultimas 4 casillas		

Fuente: Informe de estadística de instituciones y programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano del mes de Junio de 2011.

Esta tabla muestra que hay 94 secretarias de educación certificadas en el país, las cuales reportaron un total de 10.878 programas de formación para el trabajo radicados al 30 de Junio de 2011.

La tabla 4 presenta las principales cifras concernientes a la oferta de programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano en las ciudades del país, sin considerar los programas de formación ofrecidos por el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje). Se debe tener en cuenta, que las secretarias de las demás

¹² Informe de estadística de instituciones y programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano. Ministerio de Educación Nacional. Disponible: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-277411_archivo_pdf_junio_2011.pdf>

ciudades del país tienen una participación que no supera el 2% y por lo tal no se muestran en la tabla.

En esta tabla se encuentre, que entre Diciembre 31 de 2010 y Junio 30 de 2011, se presentó un incremento del 25,73% en la oferta de programas al pasar de 7.801 a 9.808 programas. Este aumento se registró en las secretarías certificadas de Armenia, Bucaramanga, Buga, Cúcuta, Barranquilla, Bogotá, Santa Marta, Lórica, Medellín, Sincelejo, Sogamoso y de los departamentos de Magdalena, Risaralda y Valle del Cauca¹³.

Tabla 4. Oferta de programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano en las principales ciudades de Colombia.

CIUDAD	NÚMERO DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN OFRECIDOS	PORCENTAJE DEL CONSOLIDADO NACIONAL
Bogotá	1141	12%
Cali	948	10%
Medellín	826	9%
Barranquilla	647	7%
Cesar	411	4%
Valledupar	379	4%
Villavicencio	242	2%

Fuente: Informe de estadística de instituciones y programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano del mes de Junio de 2011.

4.4 ACTORES DEL SECTOR ECONÓMICO

¹³ Informe de estadística de instituciones y programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano. Ministerio de Educación Nacional. Disponible: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-277411_archivo_pdf_junio_2011.pdf>

4.4.1 Competidores directos. Los competidores directos del centro de asesorías educativas son los estudiantes, profesores, programas de las universidades y empresas que ofrecen el mismo tipo de servicio. En la tabla 5, se presenta una recopilación con los aspectos más importantes de estos competidores. Por otra parte, en las tablas 6 y 7, se presenta un resumen de las principales características de la competencia en relación a las empresas legalmente constituidas como centros de asesorías educativas. Respecto a dichos centros, es difícil concretar cuantos existen en total en Bucaramanga y Floridablanca, pues en la cámara de comercio se registran en diferentes códigos CIIU. En específico, en el código M8090 se encuentran registradas en la ciudad de Floridablanca 9 empresas y en la ciudad de Bucaramanga 43 empresas.

Es necesario aclarar que este Código comprende otras actividades diferentes a las asesorías por lo que no necesariamente la totalidad de empresas se dedican a esta misma actividad. Por este motivo se realizó una búsqueda de estos centros en directorios telefónicos o a través de internet para determinar sus principales características.

De las tablas se tienen las siguientes conclusiones:

- los estudiantes y profesores que ofrecen asesorías tienen precios bajos y utilizan medios publicitarios convencionales tales como afiches y volantes.
- Los programas de asesorías gratuitas ofrecidos por la Universidad Industrial de Santander y Universidad Pontificia Bolivariana, son conocidos voz a voz dentro de estas instituciones.
- Los centros de asesorías educativas han establecido precios de servicios más elevados y también restricciones de número de horas para acceder a los mismos pues algunos ofrecen mínimo dos horas de asesorías debido a

Tabla 5. Aspectos relevantes de la oferta en relación a los estudiantes y profesores.

ENTIDAD	CARACTERÍSTICAS	SERVICIOS	NICHOS DE MERCADO ATENDIDOS	MÉTODOS PROMOCIONALES UTILIZADOS	PRECIOS
ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS	Los estudiantes universitarios ofrecen el servicio de asesorías en materias que previamente han cursado y en la cuales tienen excelentes calificaciones y un profundo conocimiento. Estas asesorías son una actividad complementaria a las tareas diarias de dichos estudiantes y una fuente adicional de ingresos.	Servicio de asesorías a domicilio en diversas asignaturas tales como: Matemáticas, Física, Química, Trigonometría, Cálculo, Estadística, Matemáticas Financieras, Idiomas, entre otras.	Estudiantes de la educación primaria, secundaria y superior en pregrado	El uso de afiches en puntos cercanos al mercado objetivo, el uso de las redes sociales y el voz a voz, son los principales medios publicitarios utilizados.	La mayoría de los precios ofrecidos oscilan entre \$11.000 y \$20.000. (información tomada de los resultados de la investigación de mercados concluyente, Pregunta 16.).
PROFESORES	Los profesores de colegios y universidades ofrecen el servicio de asesorías correspondientes a las materias en la que son licenciados o tienen un amplio conocimiento.			Principalmente utilizan el voz a voz como medio publicitario.	
PROGRAMAS QUE OFRECEN EL SERVICIO SE ASESORÍAS GRATUITAS EN UNIVERSIDADES	Se destacan el Programa de Asesorías para el Mejoramiento del Rendimiento Académico (PAMRA) de la Universidad Industrial de Santander y el Programa de Acompañamiento Académico (PAC) de la Universidad Pontificia Bolivariana. Estos dos programas favorecen los programas de enseñanza-aprendizaje en busca de prevenir la deserción académica. Para tal fin, se seleccionan estudiantes de niveles avanzados y con amplios conocimientos en las asignaturas que ofrecerán a aquellos estudiantes con dificultades académicas.	Servicio de asesorías en las instalaciones de la universidad en diversas asignaturas tales como: Física, Química, Cálculo, Estadística, Matemáticas Financieras, Idiomas, entre otras.	Prioritariamente, estudiantes de la educación superior en pregrado de los primeros semestres.	Los estudiantes conocen de estos programas al ingresar a la universidad o por recomendación de sus compañeros (voz a voz).	Gratuito

Fuente: Autores del proyecto.

Tabla 6.Aspectos relevantes de la oferta en relación a los centros de asesorías educativas.

ASPECTO	CENFASS	ASESORÍAS ACADÉMICAS PROYECTOS Y CLASES
CARACTERÍSTICAS	Centro de asesorías con más de 5 años de trayectoria en el mercado que ofrece no solo asesorías académicas sino también asesorías artísticas.	Centro de asesorías con presencia no solo a nivel regional sino también a nivel nacional
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Las asesorías deben ser de mínimo dos horas y en las instalaciones de la empresa. • Ofrecen asesorías grupales a un menor precio para máximo 5 estudiantes. • Paquetes de asesorías de 10, 20, 30 y 40 horas a un menor precio. • Es necesario apartar cupo para acceder al servicio con mínimo 6 horas de anterioridad.D18 	<ul style="list-style-type: none"> • Las asesorías deben ser de mínimo dos horas. • Ofrecen asesorías virtuales a domicilio
<i>Asesorías académicas</i>		
<i>Cursos preicfes</i>		
<i>Cursos preuniversitarios</i>		
<i>Validación del bachillerato</i>		
<i>Cursos de Inglés</i>		
<i>Traducciones ingles, francés</i>		
<i>Asesorías artísticas</i>		
<i>Asesorías en informática, programación y páginas web</i>		
<i>Asesorías en tesis y monografías</i>		
<i>Asesorías en diseño gráfico</i>		
<i>Asesorías en maquetas y planos</i>		
NICHOS DE MERCADO ATENDIDOS	Estudiantes de la educación primaria, secundaria, media y universitaria	
MÉTODOS PROMOCIONALES UTILIZADOS		
<i>Aviso publicitario en directorios telefónicos</i>		
<i>Redes sociales</i>		
<i>Blog</i>		
<i>Aviso publicitario en internet</i>		
<i>Página web</i>		
<i>Cuñas radiales</i>		
PRECIOS	\$ 15.000 por hora de asesoría	\$ 25.000 por hora de asesoría

Fuente: Autores del proyecto.

Tabla 7. Aspectos relevantes de la oferta en relación a los centros de asesorías educativas.

ASPECTO	INGENIUM ASESORÍAS	CORPORACIÓN EDUCATIVA ASED
CARACTERÍSTICAS	Centro de asesorías ofrece que principalmente asesorías académicas y asesorías en diseño y páginas web	Corporación educativa principalmente enfocada a la educación formal de jóvenes y adultos
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> Las asesorías se deben pagar mediante una consignación bancaria en las instituciones financieras Bancolombia y Davivienda o en los puntos Efecty de la ciudad. 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio de asesorías solo a domicilio. Ofrece asesorías principalmente en Matemáticas y Física.
<i>Asesorías académicas</i>		
<i>Cursos preicfes</i>		
<i>Cursos preuniversitarios</i>		
<i>Validación del bachillerato</i>		
<i>Cursos de Inglés</i>		
<i>Traducciones ingles, francés</i>		
<i>Asesorías artísticas</i>		
<i>Asesorías en informática, programación y páginas web</i>		
<i>Asesorías en tesis y monografías</i>		
<i>Asesorías en diseño gráfico</i>		
<i>Asesorías en maquetas y planos</i>		
NICHOS DE MERCADO ATENDIDOS	Estudiantes de la educación primaria, secundaria, media y universitaria	
MÉTODOS PROMOCIONALES UTILIZADOS		
<i>Aviso publicitario en directorios telefónicos</i>		
<i>Redes sociales</i>		
<i>Blog</i>		
<i>Aviso publicitario en internet</i>		
<i>Página web</i>		
<i>Cuñas radiales</i>		
PRECIOS	\$ 21.000 por hora de servicio	

Fuente: Autores del proyecto.

- que una hora no justifica el desplazamiento a realizar y tampoco permite la resolución de las dificultades.
- La mayoría de los centros educativos tiene publicidad en redes sociales, páginas web y blogs, y en adición a las asesorías educativas, ofrecen otros

programas tales como cursos Pre-ICFES, preuniversitarios, servicio de traducciones, asesorías en tesis, entre otros.

4.3.2 Servicios Sustitutos. Los servicios sustitutos son:

- Los padres o demás integrantes de la familia que con base en sus conocimientos previamente adquiridos pueden ofrecer asesoría a los miembros que lo requieren.
- Los compañeros de clase con mayor comprensión de los temas que permiten solucionar las dificultades de forma rápida y con confianza.
- Los profesores de clase que en sus horas de consulta o al final de las clases permiten el acceso de los estudiantes con dudas sobre los temas vistos.

4.3.3 Servicios Complementarios. Los servicios complementarios son:

- El internet que permite el acceso de forma fácil y económica a una gran cantidad de información.
- El servicio de acceso a libros ofrecido por las bibliotecas de las universidades pues en ellas es fácilmente posible encontrar información sobre un tema particular de búsqueda.

5. ANÁLISIS DEL MERCADO

5.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EXPLORATORIA

5.1.1 Mercado Potencial. El mercado potencial está conformado por los estudiantes de la educación secundaria, media y universitaria del área metropolitana de Bucaramanga. De acuerdo con datos obtenidos en el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) y en el SNIES¹⁴ (Sistema Nacional de Información de la Educación Superior), la población total de estudiantes actualmente matriculados corresponde a 151.424 estudiantes tal y como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 8. Población de estudiantes de colegios y universidades

SECCIÓN	POBLACIÓN
Estudiantes de universidades	57.779
Estudiantes colegios de Bucaramanga	52.636
Estudiantes colegios de Floridablanca	20.908
Estudiantes colegios de Piedecuesta	10.146
Estudiantes colegios de Girón	9.955
TOTAL	151.424

Fuente: Autores del proyecto.

5.1.2 Características de la Población. Las características de la población seleccionada en la realización de la investigación de mercados exploratoria se resumen en la tabla 4.

5.1.3 Proceso Muestral. Partiendo del total de la población del mercado potencial correspondiente a 151.424 estudiantes, para esta investigación se realizó un

¹⁴Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. Disponible en <<http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212400.html>>

muestreo aleatorio simple y el tamaño de la muestra se determinó con el siguiente procedimiento:

Tabla 9. Características de la población encuestada

CARÁCTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA		
	COLEGIOS	UNIVERSIDADES
OCUPACIÓN	Estudiantes	Estudiantes
EDAD	15 a 18 años	19 a 27 años
GRADO O SEMESTRE ACTUAL	Décimo y Undécimo	Quinto a Décimo semestre
CARRERA	N.A	Todas las carreras universitarias y tecnológicas
ESTRATO SOCIAL	De estrato 1 a estrato 6	De estrato 1 a estrato 6
MUNICIPIO	Bucaramanga y su área metropolitana	Bucaramanga y su área metropolitana

Fuente: Autores del proyecto

- *Cálculo de muestra para poblaciones infinitas.*

$$n_0 = \frac{Z^2 * S^2}{e^2}$$

Dónde:

Z^2 es el área bajo la curva normal para un nivel de confianza del 95%.

S^2 corresponde a la probabilidad de éxito por probabilidad de fracaso, las cuales para estos casos se considera conveniente evaluarlas en 0,5.

e^2 es el error estimado considerado en este caso de un 5%.

$$n_0 = \frac{1,96^2 * (0,5 * 0,5)}{0,05^2} = 384,16$$

- *Corrección de la muestra para poblaciones finitas*

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Dónde:

N es el tamaño de la población total

$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{151.424}} = 383,08 \approx 384$$

La investigación exploratoria se realizó tomando un 20% de la muestra calculada, es decir, se efectuaron 77 encuestas en el área metropolitana de Bucaramanga, incluyendo colegios públicos, privados y universidades de todos los niveles socioeconómicos. Se realizó una división proporcional para las universidades y cada uno de los colegios de los municipios, tal y como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 10. Número de encuestas realizadas por sección en el área metropolitana de Bucaramanga.

SECCIÓN	POBLACIÓN	PROPORCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTAS TOTALES (NT)	NÚMERO DE ENCUESTAS REALIZADAS
Estudiantes de universidades	57779	38,16%	146,17	29
Estudiantes de colegios de Bucaramanga	52636	34,76%	133,16	27
Estudiantes de colegios de Floridablanca	20908	13,81%	52,89	11
Estudiantes de colegios de Piedecuesta	10146	6,70%	25,67	5
Estudiantes de colegios de Girón	9955	6,57%	25,18	5
TOTAL	151424	100,00%	383,08	77

Fuente: Autores del proyecto

5.1.4 Diseño del Cuestionario. Se diseñaron dos cuestionarios aplicables a estudiantes de colegios (Ver Anexo 7) y de universidades (Ver Anexo 8)

5.1.5 Trabajo de Campo. La recolección de la información se realizó por medio de los cuestionarios previamente diseñados los cuales se aplicaron personalmente. El trabajo de campo fue realizado en las universidades y colegios que se enuncian en el Anexo 9. En adición, el plan de trabajo de campo para la aplicación de las encuestas correspondientes a la investigación exploratoria se presenta en el Anexo 10.

5.1.6 Ficha Técnica. La ficha técnica correspondiente a la investigación de mercados exploratoria se presenta a continuación:

Tabla11. Ficha técnica de la investigación de mercados exploratoria.

Fuentes de Información	Fuente Primaria: diseño y aplicación del cuestionario dirigidos a estudiantes
Técnicas para la Recolección de la Información	Encuesta
Instrumento	Cuestionario de preguntas abiertas y cerradas
Modo de Aplicación	Directo: realizado por los integrantes del proyecto
Población	Según el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) la población de estudiantes matriculados en la educación secundaria y media en Bucaramanga y su área metropolitana corresponden a 93.645 estudiantes. Se incluyen los colegios privados y públicos de todos los estratos. Según datos recolectados en el SNIES (Sistema Nacional de Información de la Educación Superior) la población de estudiantes universitarios de Bucaramanga y su área metropolitana actualmente matriculados, corresponde a 57.779 estudiantes. Incluye estudiantes de todas las carreras de universidades privadas y públicas.
Marco Muestral	Número de estudiantes matriculados de la educación secundaria, media y superior de instituciones públicas y privadas de Bucaramanga y su área metropolitana.
Alcance	Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta y Girón
Tiempo	Marzo 27 a Marzo 30 de 2012
Encuestadores	Maira Lizeth Delgado Mendoza y Fabián Alexis Moncada Reyes

Fuente: Autores del proyecto.

5.1.7 Tabulación y Procesamiento de la Información. La tabulación de los resultados obtenidos en la exploratoria se hizo por separado para los estudiantes de la educación secundaria y media, y universitaria. Sin embargo, los resultados de algunas preguntas son similares por lo que el análisis se presenta de forma global. Por otra parte, los resultados de algunas preguntas fueron desglosados teniendo en cuenta el municipio y el estrato, con el fin de tener una perspectiva más amplia del mercado a atender.

5.1.8 Resultados Investigación de Mercados Exploratoria. En el Anexo 11 se presentan los principales resultados encontrados a partir del análisis de los gráficos correspondientes a la tabulación de los datos.

5.1.9. Conclusiones Investigación de Mercados Exploratoria. Las principales conclusiones de esta investigación de mercados son:

- Gran parte de la población de estudiantes experimenta frecuentemente dificultades en su vida estudiantil.
- La población de estudiantes de colegios de Bucaramanga y Floridablanca muestra una mayor disponibilidad de pago por el servicio de asesorías a ofrecer en comparación con los estudiantes de Girón y Piedecuesta. En adición, tanto los estudiantes de colegios y universidades de los estratos más altos (4,5 y 6) muestran una mayor disponibilidad de pago.
- En general, las materias de mayor dificultad en los estudiantes son matemáticas, física, química, inglés y trigonometría. Asimismo se evidencia la preferencia por la metodología del servicio de asesorías a domicilio.

5.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

5.2.1 Segmentación del Mercado. La tabla 12 contiene variables consideradas en la segmentación del mercado.

Tabla 12. Segmentación del mercado.

GEOGRÁFICAS	
Region	Bucaramanga y Floridablanca
Área	Urbana
Clima	NA
DEMOGRÁFICAS	
Edad	Jóvenes, Jóvenes Adultos
Género	NA
Raza	NA
Nacionalidad	NA
Estrato	4, 5 y 6
Religión	NA
Estado civil	NA
Escolaridad	Secundaria, Media y Universitaria (primeros cinco semestres de pregrado)
Clase social	Media Alta, Alta
Ocupacion	Estudiantes
PSICOGRÁFICAS	NA
CONDUCTIVAS	NA
ACTITUDINALES	NA
OTRAS	
Nivel profesional	Técnico, Tecnológico, Universitario (primeros cinco semestres de pregrado)
Área de conocimiento	Economía, Administración, Contaduría, Arquitectura, Ingeniería y Afines.
Sector	Privado

Fuente: Autores del proyecto.

5.2.2 Mercado Objetivo. El mercado objetivo está conformado por:

- Los estudiantes de la educación secundaria y media de colegios privados del área urbana de los municipios de Bucaramanga y Floridablanca.
- Los estudiantes de los cinco primeros semestres a nivel pregrado de universidades del sector privado así como estudiantes de estratos 4, 5 y 6 de la Universidad Industrial de Santander; del área de Administración, Economía, Contaduría, Ingenierías y afines; y del nivel profesional de Técnico, Tecnológico y Universitario en el municipio de Bucaramanga.

Teniendo en cuenta que la Universidad Industrial de Santander es una Universidad pública, se tomó la población de estudiantes de los cinco primeros semestres, de los estratos 4,5 y 6 de las facultades de ingenierías fisicomecánicas y fisicoquímicas y de la carrera de economía. Con base en la información del segundo semestre de 2010 contenida en UIS EN CIFRAS¹⁵, en donde se especifica el número de estudiantes matriculados por semestre, así como el porcentaje de estudiantes que corresponden a cada estrato socioeconómico, se realizó la aproximación de estudiantes, la cual se resume en la siguiente tabla.

Tabla 13. Aproximación de la población de estudiantes de la Universidad Industrial de Santander por área.

ÁREA	TOTAL POBLACIÓN	POBLACIÓN ESTRATO 4 (14,11%)	POBLACIÓN ESTRATO 5 (1,55%)	POBLACION ESTRATO 6 (0,89%)	TOTAL
Estudiantes de Ingenierías Fisicomecánicas	2949	416	46	26	488
Estudiantes de Ingenierías Fisicoquímicas	1459	206	23	13	241
Estudiantes de Economía	249	35	4	2	41
TOTAL	4657	657	72	41	771

Fuente: Autores del proyecto.

¹⁵UIS en Cifras. Disponible en <http://lechuza.uis.edu.co:8080/planeacion/plantillas/detalleCifras.jsp?codigoPeriodo=44>

Los datos de la población de estudiantes de colegios privados de Bucaramanga y Floridablanca se obtuvieron del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). Los datos de la población de estudiantes de universidades privadas se obtuvieron del SNIES¹⁶ (Sistema Nacional de Información de la Educación Superior). La siguiente tabla contiene la población para cada sección y el total de la población del mercado objetivo:

Tabla 14. Población total del mercado objetivo y población total por cada sección.

SECCIÓN	POBLACIÓN
Estudiantes de Universidades Privadas	7.724
Estudiantes de la Universidad Industrial de Santander	771
Estudiantes de Colegios Privados Bucaramanga	12.172
Estudiantes de Colegios Privados Floridablanca	4.925
TOTAL	25.592

Fuente: Autores del proyecto.

5.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CONCLUYENTE

5.3.1 Planteamiento del problema. Determinar la aceptación de la creación de un centro de asesorías educativas que resuelva las dificultades que diariamente presentan los estudiantes en su proceso de aprendizaje en las ciudades de Bucaramanga y Floridablanca.

5.3.2 Objetivos de la investigación

5.3.2.1 Objetivo General. Determinar la demanda de los servicios de asesorías académicas que presentan los estudiantes de la educación secundaria, media y

¹⁶Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. Disponible en <<http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212400.html>>

superior en los cinco primeros semestres de pregrado, en Bucaramanga y Floridablanca.

5.3.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar la frecuencia con la que los estudiantes tienen dificultades académicas en el proceso de aprendizaje.
- Identificar las materias en la que los estudiantes presentan dificultades con mayor frecuencia.
- Identificar las causas que originan las dificultades en el proceso de aprendizaje.
- Identificar a donde acuden los estudiantes y las razones por las que lo hacen, cuando tienen dificultades académicas.
- Determinar el grado de conocimiento que tienen los estudiantes de entes dedicados a la prestación de servicios de asesorías educativas.
- Determinar la oferta actual de asesorías educativas y sus principales características.
- Identificar los principales medios de comunicación publicitarios que utiliza la competencia.
- Definir los medios de comunicación y las estrategias adecuadas para la promoción de los servicios.
- Conocer qué tipo de beneficios ofrecen los prestadores de servicios de asesorías educativas.
- Determinar el precio promedio pagado por hora de asesoría educativa.
- Establecer si los estudiantes están dispuestos a pagar por los servicios de asesorías educativas.
- Determinar cuál es la tarifa promedio por hora de asesoría educativa que un estudiante estaría dispuesto a pagar.
- Determinar las preferencias de los estudiantes, al momento de recibir una asesoría educativa.

Para garantizar que los objetivos propuestos de la investigación de mercados se cumplieron a cabalidad se realizó una tabla de cumplimiento de objetivos de la investigación en donde se relaciona el objetivo con la pregunta y el análisis correspondiente para su consecución en la tabla 15.

5.3.3 Proceso Muestral. Para el proceso muestral de la investigación de mercados concluyente se utilizó el mismo procedimiento de la investigación de mercados exploratoria pero considerando la población del mercado objetivo que corresponde a 25.592 estudiantes. De esta manera la corrección de la muestra para poblaciones finitas está dada por:

$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{25.592}} = 378,51 \approx 379$$

La investigación concluyente se realizó para la totalidad de la muestra correspondiente a 379 estudiantes. En adición, se efectuó una división de proporcional de acuerdo a la población para cada sección, tal y como lo muestra la tabla 16.

5.3.4 Diseño del cuestionario. Se diseñó un cuestionario para recolectar la información necesaria en concordancia con los objetivos establecidos al inicio de la investigación de mercados. Seguidamente, se realizó una prueba piloto a 40 estudiantes con el fin de encontrar inconsistencias en el cuestionario y de esta manera mejorarlo. Finalmente, se realizaron las correcciones necesarias y el cuestionario quedó conformado por un total de 28 preguntas de diferentes tipos: cerradas y de selección dicotómica o múltiple. El cuestionario para los estudiantes de colegios se presenta en el Anexo 12 y el de los estudiantes de universidades en el Anexo 13.

Tabla. 15. Cumplimiento de objetivos de la investigación de mercados concluyente.

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN
Identificar la frecuencia con la que los estudiantes tienen dificultades académicas en el proceso de aprendizaje.	Pregunta 1
Identificar las materias en la que los estudiantes presentan dificultades con mayor frecuencia.	Pregunta 3
Identificar las causas que originan las dificultades en el proceso de aprendizaje.	Pregunta 4
Identificar a donde acuden los estudiantes y las razones por las que lo hacen, cuando tienen dificultades académicas.	Pregunta 5, 6
Determinar el grado de conocimiento que tienen los estudiantes de entes dedicados a la prestación de servicios de asesorías educativas.	Pregunta 7
Determinar la oferta actual de asesorías educativas y sus principales características.	Pregunta 12, 13
Identificar los principales medios de comunicación publicitarios que utiliza la competencia.	Pregunta 8
Definir los medios de comunicación y las estrategias adecuadas para la promoción de los servicios.	Pregunta 10, 11
Conocer qué tipo de beneficios ofrecen los prestadores de servicios de asesorías educativas.	Pregunta 18, 19, 20
Determinar el precio promedio pagado por hora de asesoría educativa.	Pregunta 16
Establecer si los estudiantes están dispuestos a pagar por los servicios de asesorías educativas.	Pregunta 22
Determinar cuál es la tarifa promedio por hora de asesoría educativa que un estudiante estaría dispuesto a pagar.	Pregunta 23
Determinar las preferencias de los estudiantes el momento de recibir una asesoría educativa.	Pregunta 25, 26, 27, 28,29,

Fuente: Autores del proyecto.

5.3.5 Trabajo de campo. La recolección de la información se realizó por medio del cuestionario previamente diseñado el cual se aplicó personalmente y vía correo electrónico mediante un formulario creado en Google Docs. La selección de los colegios a aplicar las encuestas así como las encuestas realizadas en los mismos se llevó a cabo aleatoriamente partiendo de la totalidad de colegios privados de los municipios de Bucaramanga y Floridablanca. En cuanto a las

universidades, se aplicaron los cuestionarios aleatoriamente entre estudiantes que hacen parte del mercado meta. En el Anexo 14 se observan los colegios y universidades seleccionados para tal fin. Adicionalmente, el plan de trabajo de campo para la aplicación de las encuestas correspondientes a la investigación concluyente se presenta detalladamente en el Anexo 15.

Tabla 16. Encuestas realizadas por sección en Bucaramanga y Floridablanca

SECCIÓN	POBLACIÓN	PROPORCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTAS
Estudiantes de Universidades Privadas	7.724	30,2%	114
Estudiantes de la Universidad Industrial de Santander	771	3,0%	11
Estudiantes de Colegios Privados de Bucaramanga	12.172	47,6%	180
Estudiantes de Colegios Privados de Floridablanca	4.925	19,2%	73
TOTAL	25.592	100,0%	379

Fuente: Autores del proyecto.

5.3.6 Ficha técnica de la investigación de mercados concluyente. La ficha técnica correspondiente a la investigación de mercados concluyente se presenta en la tabla 17.

5.3.7 Tabulación y procesamiento de la información. La tabulación de los resultados obtenidos en la investigación de mercados concluyente se realizó de forma separada para los estudiantes de colegios y universidades, con el fin de analizar los posibles resultados diferentes en algunas preguntas. Sin embargo, en ciertas preguntas los resultados son similares y por tanto el análisis se puede sintetizar sin recurrir a repeticiones.

5.3.8 Resultados Investigación de Mercados. En el Anexo 16 se presentan los principales resultados encontrados a partir del análisis de los gráficos correspondientes a la tabulación de datos.

Tabla 17. Ficha técnica de la investigación de mercados concluyente

Tipo de Investigación	Concluyente-Descriptiva.
Método de la Investigación	Inductiva.
Fuentes de Información	Fuente Primaria: diseño y aplicación del cuestionario dirigido a estudiantes.
Técnicas para la Recolección de la	Encuesta.
Instrumento	Cuestionario de preguntas cerradas.
Modo de Aplicación	Entrevistas personales y por correo.
Población	Según el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) la población de estudiantes matriculados en la educación secundaria y media en instituciones privadas, en Bucaramanga y Floridablanca, corresponde a 17.097 estudiantes. Según datos recolectados en el SNIES (Sistema Nacional de Información de la Educación Superior), la población de estudiantes universitarios matriculados de los cinco primeros semestres de pregrado de Bucaramanga, corresponde a 7.724 estudiantes. Incluye estudiantes las carreras de Ingenierías, Administración de empresas, Contaduría, Economía y Afines. Según UIS en cifras, la población de estudiantes de los cinco primeros semestres de estratos 4,5 y 6 en pregrado de las facultades de ingenierías Fisicomecánicas y Fisicoquímicas y de la carrera de Economía, corresponde a 771 estudiantes.
Marco Muestral	Número de estudiantes matriculados de la educación secundaria, media y superior de los cinco primeros semestres de pregrado, de instituciones privadas de Bucaramanga y Floridablanca.
Alcance	Bucaramanga y Floridablanca.
Tiempo de aplicación	Mayo 23 a Junio 8 de 2012
Encuestador	Maira Lizeth Delgado Mendoza y Fabián Alexis Moncada Reyes

Fuente: Autores del proyecto.

5.3.9 Conclusiones Investigación de Mercados Concluyente. Las principales conclusiones de la investigación de mercados concluyente son:

- Los estudiantes de la educación secundaria y media presentan dificultades académicas principalmente en los grados décimo y octavo.
- Las dificultades académicas que presentan los estudiantes universitarios, disminuyen conforme se avanza en el semestre cursado.
- Los estudiantes de colegios presentan mayor dificultad en las materias de física y matemáticas mientras que los estudiantes universitarios presentan mayor dificultad en cálculo y física.
- Las principales causas que generan las dificultades académicas de los estudiantes son las fallas en la metodología de enseñanza de los profesores y las fallas en la metodología de estudio de los estudiantes.
- Los estudiantes de colegios prefieren al momento de resolver las dificultades académicas, contactar un amigo o contactar a un tutor particular mientras que los estudiantes universitarios contactan a un amigo o realizan una búsqueda en internet.
- Aproximadamente el 60% de los estudiantes de colegios y universidades conocen de la existencia de personas o establecimientos dedicados a la prestación de servicios de asesorías educativas. Estos son conocidos principalmente por la recomendación de alguien conocido o de volantes.
- Los medios publicitarios de mayor impacto en los estudiantes de colegios y universidades son en su orden: redes sociales, volantes y cuñas radiales.
- Gran parte de los estudiantes han pagado por recibir una asesoría educativa en la resolución de las dificultades académicas. El valor promedio que han pagado por la misma está en el rango de \$11.000 y \$20.000.
- En promedio, los estudiantes en el año han recibido entre una y seis horas de asesorías educativas para resolver las dificultades académicas.
- Aproximadamente la tercera parte de los estudiantes muestran disponibilidad de pago por las asesorías educativas.
- Los estudiantes necesitarían entre 1 y 9 horas de asesorías educativas para resolver sus dificultades académicas durante el año lectivo.

- Los estudiantes prefieren las asesorías educativas por horas individuales y no por paquetes,
- Los estudiantes se inclinan por recibir las asesorías educativas los días viernes y sábados.
- La jornada de la tarde es la de mayor preferencia para los estudiantes de colegios mientras que los estudiantes universitarios muestran su preferencia casi por igual por las jornadas de la mañana y de la tarde.
- La modalidad de servicio a domicilio es la de mayor predilección por los estudiantes de colegios y universidades.

5.3.10Cruce de Variables. Para profundizar en los resultados encontrados en la investigación de mercados concluyente, se realizó un cruce de variables entre las preguntas 8 y 10, teniendo como base 227 estudiantes de la educación secundaria, media y universitaria de los primeros cinco semestres en pregrado de instituciones privadas el cual se puede ver en el Anexo 17.

5.4 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

A partir de los datos recolectados en la investigación de mercados se procede a calcular la demanda potencial del servicio de asesorías educativas, para lo cual se deben considerar los resultados consolidados de las preguntas 22, 24, 25 y 28, ya que en la tabulación dichos resultados se presentaron por separado para estudiantes de colegios y universidades.

En primera instancia, para la determinación de la demanda potencial se debe hallar el porcentaje de la población que adquiriría el servicio teniendo en cuenta la totalidad de la muestra seleccionada (379 estudiantes). Para tal fin, se hace uso de los resultados consolidados de la pregunta 22:

Tabla 18. Población dispuesta a pagar el servicio de asesorías educativas.

TOTAL POBLACIÓN DE ESTUDIANTES	PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN QUE ADQUIRIRÍA EL SERVICIO	TOTAL POBLACIÓN QUE ADQUIRIRÍA EL SERVICIO
25.592	74,42%	19.047

Fuente: Autores del proyecto.

De la totalidad de la población que adquiriría el servicio se procede a determinar qué proporción prefiere el servicio presencial a domicilio y que proporción prefiere el servicio presencial en un establecimiento comercial. Lo anterior se hace teniendo en cuenta los resultados de la pregunta 28, tal y como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 19. Población total demandante del servicio de asesorías según las preferencias al momento de recibirlo

TIPO DE PREFERENCIA	PORCENTAJE	TOTAL POBLACIÓN
Preferencia a domicilio	72,7%	13.847
establecimiento comercial	23,9%	4.551
TOTAL	96,6%	18.397

Fuente: Autores del proyecto.

En la anterior tabla no se tiene en cuenta el 3,4% de la muestra que prefiere adquirir el servicio de forma virtual, debido a que este servicio no será ofrecido por el centro de asesorías.

Ya determinadas las poblaciones según el servicio de preferencia, se determina el número de horas demandadas por año de cada uno de estos servicios. Para tal fin, se debe hacer uso de la pregunta 24 que muestra el número de horas de

asesorías que adquiriría por año la muestra. Como esta información está por rangos, se utiliza el promedio de cada rango en la determinación de los valores. Estos cálculos se resumen en la tabla 20.

Por otra parte, se define el porcentaje de captación del mercado del 8% para el primer año de operación considerando los siguientes aspectos:

- El centro de asesorías es una empresa nueva en el mercado y por lo tanto requiere tiempo posicionarse y ser reconocida.
- Existen competidores en el mercado ya posicionados a nivel local y que por tanto ya tiene una parte del mercado.

Tabla 20. Demanda total anual de horas según el tipo de servicio.

DESCRIPCIÓN		TIPO DE SERVICIO					
RANGO (Horas)	PROMEDIO (Horas)	POBLACIÓN DOMICILIO	PROPORCIÓN DOMICILIO	TOTAL HORAS	POBLACIÓN ESTABLECIMIENTO COMERCIAL	PROPORCIÓN ESTABLECIMIENTO COMERCIAL	TOTAL HORAS
1 a 3	2	13.847	27%	7.541	4551	34%	3.121
4 a 6	5		32%	22.103		31%	7.152
7 a 9	8		23%	25.484		21%	7.802
10 a 12	11		10%	15.017		9%	4.291
13 a 15	14		6%	11.832		4%	2.731
16 a 18	17		2%	4.421		0%	0
Mas de 19	20		0%	0		0%	0
			TOTAL	86.397		TOTAL	25.096

Fuente: Autores del proyecto.

Teniendo en consideración los anteriores aspectos, se procede a calcular a partir de la demanda anual de cada modalidad de servicio, la demanda mensual, semanal y diaria. La demanda anual se obtiene al multiplicar el total anual de horas demandadas por el 8% previamente definido. La demanda mensual se obtiene al dividir la demanda anual en 12 que corresponde al número de meses del año; la demanda semanal al dividir la demanda anual en 52 que corresponde al número de semanas en el año y la demanda diaria al dividir la demanda anual en 312 que corresponde al número de días al año exceptuando los domingos. La tabla 21 resume los cálculos anteriormente mencionados

Finalmente, es necesario detallar que parte del total de la demanda anual de horas de asesorías corresponde a cada tipo de asesorías según el número de horas a vender (1 hora, 2 horas, 3 horas, etc.). Para tal fin, se hace uso de la pregunta 25, y los resultados se exponen en la tabla 22 para el servicio a domicilio, en la tabla 23 para el servicio en el establecimiento comercial y en la tabla 24 se consolidan los resultados totales. Estas tablas contienen para cada porcentaje, la cantidad anual total de unidades y el número total de horas por año para cada tipo de servicio. El número total de horas por año se obtiene multiplicando la cantidad anual de cada tipo de servicio por el valor de horas del mismo, por ejemplo: la demanda estimada de la asesoría de 3 horas es de 346 unidades que corresponden en total a 1038 horas (346 unidades*3 horas/unidad).

Tabla 21. Demanda de horas por períodos según la modalidad de servicio

TOTAL HORAS POR PERÍODO	TIPO DE SERVICIO		TOTAL
	SERVICIO A DOMICILIO	SERVICIO EN UN ESTABLECIMIENTO COMERCIAL	
TOTAL ANUAL (HORAS/AÑO)	6.912	2.008	8.920
TOTAL MENSUAL (HORAS/MES)	576	182	758
TOTAL SEMANAL (HORAS/SEMANA)	133	42	175
TOTAL DIARIO (HORAS/DÍA)	22	7	29

Fuente: Autores del proyecto.

De esta manera, se obtiene de forma detallada la cantidad de unidades de cada tipo de servicio a vender para cada modalidad. Los resultados concuerdan con los de la tabla 13 en cuanto al número estimado de horas totales/año.

Tabla 22. Estimación de unidades de servicio según el número de horas servicio a domicilio.

DESCRIPCIÓN SERVICIO	PORCENTAJE	SERVICIO A DOMICILIO	
		CANTIDAD ANUAL	TOTAL HORAS/AÑO
ASESORÍA DE 1 HORA	30%	2.074	2.074
ASESORÍA DE 2 HORAS	38%	1.314	2.628
ASESORÍA DE 3 HORAS	15%	346	1.038
ASESORÍA PAQUETE DE 4 HORAS	8%	138	552
ASESORÍA PAQUETE DE 6 HORAS	5%	58	348
ASESORÍA PAQUETE DE 8 HORAS	3%	24	192
ASESORÍA PAQUETE DE 10 HORAS	1%	8	80
TOTAL	100%	3.962	6.912

Fuente: Autores del proyecto.

Tabla 23. Estimación de unidades de servicio según el número de horas en el establecimiento comercial.

DESCRIPCIÓN SERVICIO	PORCENTAJE	SERVICIO EN ESTABLECIMIENTO COMERCIAL	
		CANTIDAD ANUAL	TOTAL HORAS/AÑO
ASESORÍA DE 1 HORA	35%	704	704
ASESORÍA DE 2 HORAS	39%	391	782
ASESORÍA DE 3 HORAS	14%	94	282
ASESORÍA PAQUETE DE 4 HORAS	6%	30	120
ASESORÍA PAQUETE DE 6 HORAS	3%	10	60
ASESORÍA PAQUETE DE 8 HORAS	2%	5	40
ASESORÍA PAQUETE DE 10 HORAS	1%	2	20
TOTAL	100%	1.236	2.008

Fuente: Autores del proyecto.

Tabla 24. Estimación total de unidades de servicio

DESCRIPCIÓN SERVICIO	CANTIDAD ANUAL	TOTAL HORAS/AÑO
ASESORÍA DE 1 HORA	2.778	2.778
ASESORÍA DE 2 HORAS	1.705	3.410
ASESORÍA DE 3 HORAS	440	1.320
ASESORÍA PAQUETE DE 4 HORAS	168	672
ASESORÍA PAQUETE DE 6 HORAS	68	408
ASESORÍA PAQUETE DE 8 HORAS	29	232
ASESORÍA PAQUETE DE 10 HORAS	10	100
TOTAL	5.198	8.920

Fuente: Autores del proyecto.

5.5 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Para la realización de la proyección de la demanda se consideraron las poblaciones para los años 2009 y 2010 de cada una de las secciones que conforman la población objetivo: población de estudiantes de universidades privadas, la población de estudiantes de la Universidad Industrial de Santander, población de estudiantes de colegios privados de Bucaramanga y Floridablanca. Esta información se obtuvo en el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) y en el SNIES¹⁷ (Sistema Nacional de Información de la Educación Superior).

Tabla 25. Poblaciones por sección para los años 2009 y 2010.

SECCIÓN	POBLACIÓN AÑO 2009	POBLACIÓN AÑO 2010
Universidades Privadas	6.437	7.724
Universidad Industrial de Santander	741	771
Colegios Privados Bucaramanga	10.963	12.172
Colegios Privados Floridablanca	4.854	4.925
TOTAL	22.995	25.592

Fuente: Autores del proyecto.

$$\text{Porcentaje de Crecimiento} = \frac{25.592 - 22.995}{22.995} = \mathbf{11,29\%}$$

Finalmente, la proyección de la demanda se realizó tomando en cuenta el crecimiento de la población total del mercado meta entre el año 2009 y 2010 (Ver Anexo 18).

¹⁷Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. Disponible en <<http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212400.html>>

6. PLAN DE MERCADEO

6.1 PRODUCTO

6.1.1 Descripción del servicio. El centro de asesorías ofrece el servicio de asesorías educativas con el fin de orientar a todos los estudiantes de la educación secundaria, media y universitaria de los cinco primeros semestres de pregrado, de la ciudad de Bucaramanga y Floridablanca, que requieran apoyo en la superación de las dificultades en su proceso de aprendizaje. Estas asesorías corresponden al refuerzo de los conocimientos correspondientes a temas específicos del contenido de las materias o en tareas, trabajos, talleres, investigaciones, parciales y demás actividades programadas en las aulas de clase.

6.1.1.2 Atributos Diferenciadores. El centro de asesorías educativas, legalmente constituido, dispone de un portafolio de servicio de asesorías dirigido a la comunidad estudiantil basado en la filosofía de Crocs Age tutoring, es decir que estudiantes de un nivel superior buscan solucionar los inconvenientes de sus semejantes en temas que ya han aprendido y del cual tienen excelente dominio. La disponibilidad constante de tutores, es un atributo que hace que las personas prefieran a este centro de asesorías educativas.

6.1.2 Portafolio de servicios

- Asesorías, acompañamiento en talleres y trabajos y preparación para exámenes parciales en asignaturas de las ciencias básicas tales como Matemáticas, Cálculo, Física, Química, Trigonometría y Álgebra; para los estudiantes de la educación secundaria y media.

- Asesorías, acompañamiento en talleres y trabajos y preparación para exámenes parciales en asignaturas tales como Cálculo, Física, Química, Álgebra, Matemáticas financieras, Economía y Estadística para los estudiantes de la educación universitaria de los cinco primeros semestres.

Las materias seleccionadas para ser parte del portafolio de servicios, se obtuvieron de los resultados de la investigación de mercados.

En adición, en el Anexo 19. se presenta el diseño del portafolio de servicios para el centro de asesorías.

6.1.3 Presentación del servicio. El servicio se venderá por paquetes de horas o por horas individuales, según el cliente lo prefiera.

- Las horas individuales serán justamente las que el cliente necesite en el día de la asesoría.
- Los paquetes de horas pueden ser los siguientes:
 - Paquete de 4 horas
 - Paquete de 6 horas.
 - Paquete de 8 horas
 - Paquete de 10 horas.

6.2 PLAZA

6.2.1 Área Geográfica

- **Región:** Bucaramanga y Floridablanca.
- **Área:** Urbana

- **Población Meta:** Estudiantes de la educación secundaria, media y 5 primeros semestres de pregrado universitario de estratos 4, 5 y 6.

6.2.1.1 Expectativas de ampliación. En el 2015 la empresa de asesorías educativas ampliará su área de cobertura hasta Piedecuesta debido a que dentro del mismo se encuentran varios lugares de estratos 5 y 6, asimismo el mercado objetivo abarcará a estudiantes de primaria y las asesorías de cualquier asignatura se ofrecerán en español e inglés. Por otra parte, se brindará el servicio de asesorías a estudiantes de últimos semestres universitarios en sus proyectos de grado en diferentes modalidades, contemplando todos los aspectos que el mismo conlleva (estructura, redacción, forma, contenido, etc.)

6.2.2 Canales de distribución. Para que el servicio llegue al cliente de manera efectiva se manejará el canal de distribución directo pues con él se garantiza un excelente servicio al cliente y la facilidad de adquirir información de la empresa.

Distribución directa: Productor → cliente

Los diferentes puntos de contacto con los clientes se realizan de forma directa entre la organización y el cliente:

1. En las instalaciones de la compañía, donde hay una recepción encargada de dar información completa a los clientes y acatar sus requerimientos rápidamente.
2. Vía telefonía móvil y fija con la compañía, donde podrá ser atendido por la persona encargada de brindar información.
3. Pedido de tutoría por medio de los diferentes medios web de la empresa (Facebook, Twitter, Blog, correo electrónico).

6.3 PROMOCIÓN

6.3.1 Publicidad. Para tener claro los medios publicitarios a utilizar se realizará previamente un análisis de medios (Ver Anexo 20) y luego, con base en la investigación de mercados y dicho análisis de medios se seleccionarán los más adecuados para la organización.

6.3.1.1 Medios seleccionados. Para seleccionar los medios se tendrá en cuenta que sean aquellos que tengan alto impacto en las personas y asimismo que su costo sea relativamente bajo para que la empresa pueda asumir el mismo.

Con base en ello los medios seleccionados son:

✓ **Publicidad Directa:**

- **Volantes y Afiches:** Por medio de volantes y afiches se dará a conocer a los posibles clientes la existencia de la empresa. Estos volantes se repartirán en universidades y colegios privados de Bucaramanga y Floridablanca y en hogares de estratos 4, 5 y 6. Esto se hace para que la información llegue al segmento de la población elegido.
- **Internet:** Se utilizarán redes sociales tales como Facebook y Twitter, asimismo la empresa tendrá un blog con toda la información de la misma. Con este medio de comunicación se busca apuntar al mercado meta y que haya una mayor interacción entre el posible cliente y la empresa. Por medio de estos medios de comunicación se resolverán dudas del cliente, se realizarán ventas, se dará la información pertinente a los mismos, se informará de actividades, promociones, descuentos, entre otros.
- **Medios Alternativos:** Como medios alternativos se realizará publicidad por medio de busetas escolares a las cuales se les colocará en la parte trasera del vidrio una calcomanía de vinilo microperforado a full color con la información de la empresa. Estas busetas por razones de trabajo

transitarán por toda la ciudad y principalmente estarán en colegios de la ciudad.

Después de que las personas conozcan la empresa por uno u otro medio se realizará publicidad en las pantallas de CINEMARK del centro comercial la Florida, con 112 pautas en el mes, cada una de 10 segundos.

6.3.2 Estímulos de Ventas

6.3.2.1 Actividades. Se realizarán actividades didácticas en colegios, universidades y en algunos eventos importantes, así como se explicará a continuación:

- **Visitas a colegios de Bucaramanga y Floridablanca principalmente:** Se realizarán visitas a los principales colegios para realizar actividades extracurriculares, que sean de atracción para los estudiantes, tales como minitecas, películas educativas (se regalarán crispetas y gaseosa con el logo de la empresa), juegos didácticos, entre otros. En cada una de estas actividades se entregará material publicitario, premios con el logo de la empresa (lapiceros, llaveros, entradas a cine, descuentos, agendas, entre otros).
- **Patrocinio de eventos culturales en colegios y universidades:** Se patrocinarán eventos culturales en colegios y universidades brindando un apoyo económico o material al mismo, que se verá recompensado en la publicidad que se tendrá durante la actividad, exigiéndole al ente organizador que nos sea permitido la instalación de un stand durante el desarrollo del evento para que las personas reciban información y obsequios, así como también la colocación de pendones y demás publicidad.

- **Presencia en la inauguración de los juegos inter-colegiados de Bucaramanga y Floridablanca:** Con una pequeña pero llamativa comparsa, centro de asesorías estará presente en dicho evento, al cual asisten los estudiantes de los diferentes colegios mencionados en ocasiones anteriores, esto fortalecerá la empresa, pues se empezará a crear recordación en el cliente.
- **Torneos de ajedrez:** En los diferentes colegios se realizarán torneos de ajedrez, teniendo al centro de asesorías como su principal organizador, esto ayudará a crear una recordación de la marca en los clientes potenciales y cautivos.

6.4 PRECIOS

El objetivo de la empresa es hacer frente a la competencia actual, por tanto se puede decir que la empresa está orientada a la situación actual. Debido a que la competencia, en su mayoría, corresponde a personas (estudiantes y profesores) dedicadas a brindar este servicio los precios son bastante bajos, por tanto la utilidad no será muy alta en un principio.

Para conocer el precio de las asesorías educativas se tendrá en cuenta los resultados de la investigación de mercados y un previo estudio de la competencia. Los precios del centro de asesorías educativas se presentan en la tabla 26.

Tabla 26. Precios de venta

TIPO DE ASESORÍA	PRECIO
ASESORÍA DE 1 HORA	15.000
ASESORÍA DE 2 HORAS	30.000
ASESORÍA DE 3 HORAS	44.000
ASESORÍA PAQUETE DE 4 HORAS	58.000
ASESORÍA PAQUETE DE 6 HORAS	87.000
ASESORÍA PAQUETE DE 8 HORAS	115.000
ASESORÍA PAQUETE DE 10 HORAS	142.000

Fuente: Autores del proyecto.

Los cálculos necesarios en la determinación de los precios se explican detalladamente en el capítulo “Análisis Financiero”

6.5 SERVICIO POST-VENTA.

6.5.1 Atención Especial a Clientes

6.5.1.1 Rifas. Mensualmente se realizarán rifas entre las personas que a la fecha hayan tomado una o más horas de asesorías educativas con la empresa. Las rifas serán entradas a cine, bonos de horas gratis, descuentos especiales.

6.5.2 Motivacionales. Una hora de asesoría gratis por el día del cumpleaños, llamadas mensuales preguntando sugerencias e indicándole lo importante que es su opinión para la empresa.

6.6 PLAN DE ACCIÓN

Con el fin de lograr el cumplimiento efectivo de los objetivos y priorizar acciones para desarrollar las cinco estrategias del plan de marketing, se realizó un plan de acción en donde se indica el impacto de cada estrategia, el plazo para realizarlo, el costo que tiene, entre otros (Ver Anexo 21).

7. ANÁLISIS OPERATIVO

7.1 PROCESO PRODUCTIVO

7.1.1 Ficha Técnica del Servicio. El centro de asesorías ofrece el servicio de asesorías para el refuerzo, en trabajos, tareas, talleres y demás actividades programadas en las aulas de clase (Ver Anexo 22)

7.1.2 Descripción Técnica del Proceso. En la figura 3 se describe por medio de un diagrama de flujo, el proceso correspondiente al servicio de asesorías. Adicionalmente, en la tabla 27 se presenta una descripción de cada actividad, su responsable y la infraestructura necesaria.

7.1.3 Control de Calidad. La calidad en la prestación del servicio de asesorías se medirá mediante el constante diligenciamiento de un instrumento de medición denominado *informe de satisfacción del cliente*, (Ver Anexo 23). El seguimiento de este documento permitirá evaluar la satisfacción de las expectativas del cliente, así como, detectar inconvenientes y realizar las correcciones a tiempo.

7.2 RECURSOS

En la operación del Centro de Asesorías se debe disponer de ciertos recursos que pueden ser el talento humano, los recursos físicos y los elementos de papelería e implementos de aseo.

7.2.1 Talento Humano

7.2.1.1 Mano de Obra Directa. El recurso más importante en el funcionamiento del centro de asesorías educativas es la mano de obra directa que comprende todos los tutores que se encargan de realizar las asesorías educativas. Estos tutores deben tener disponibilidad de mínimo cuatro horas diarias, de Lunes a Sábado.

7.2.1.2 Nómina Administrativa. El centro de asesorías educativas estará a cargo de un administrador encargado de todas las labores administrativas y demás que comprendan la operación de esta empresa. El horario de trabajo de este administrador es de Lunes a Sábado de 8 am a 12 pm y de 2 pm a 8 pm.

7.2.2 Recursos Físicos. Los recursos físicos necesarios en la prestación de los servicios son el equipo de oficina, el equipo del área de servicios y el equipo de computación y comunicación (Ver Anexo 24)

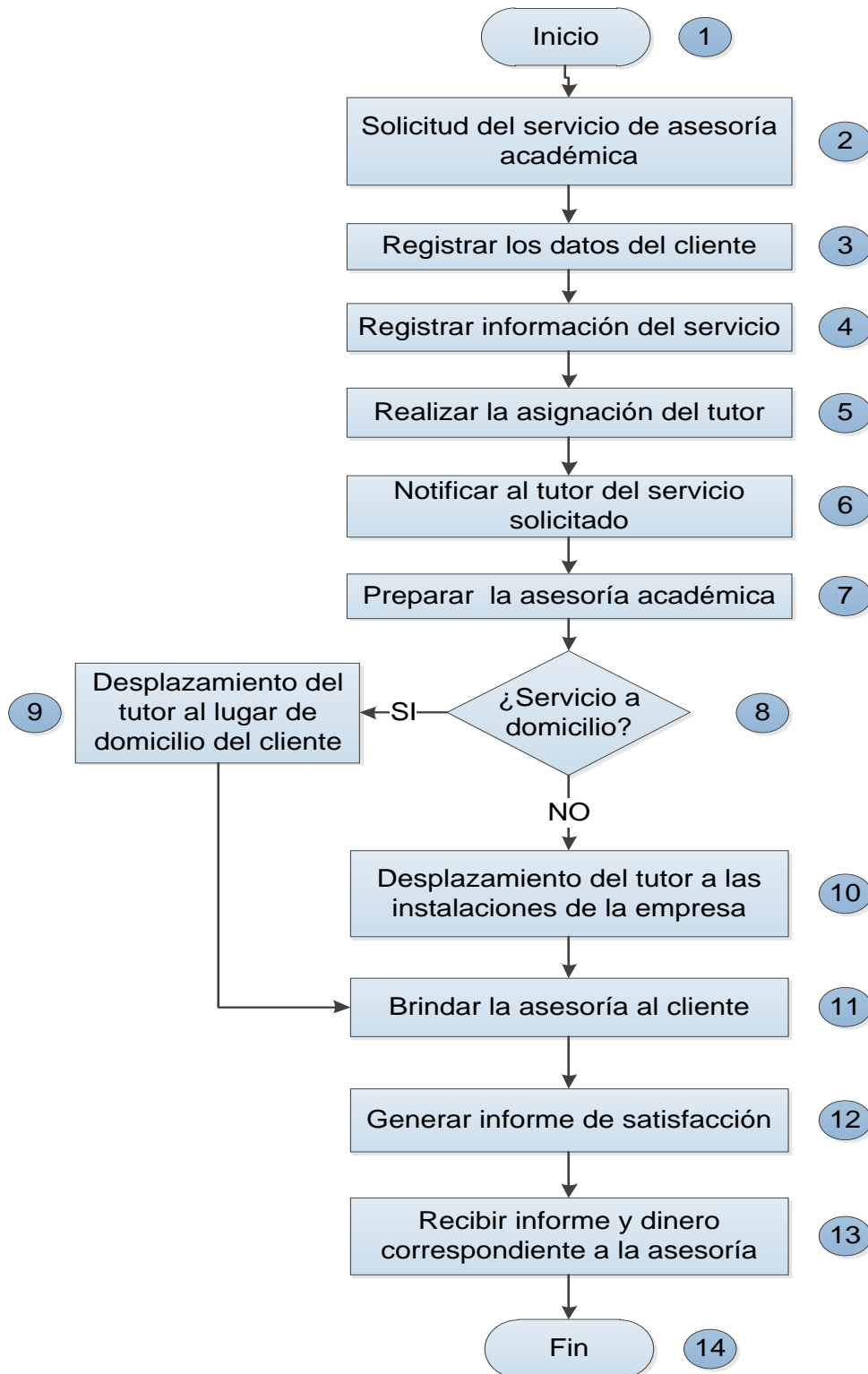
7.2.3 Otros Recursos. Otros recursos necesarios en la operación del centro de asesorías académicas, son los elementos papelería (Ver Anexo 25) y los implementos de aseo (Ver Anexo 26).

7.3 LOCALIZACIÓN

El centro de asesorías educativas está ubicado en el Barrio la Aurora de la ciudad de Bucaramanga. Este barrio cuenta con algunos locales disponibles para ser arrendados y que contienen el espacio necesario para la adecuación de las instalaciones del centro de asesorías. Para este sector el valor del metro cuadrado corresponde a \$40.000.

El estudio de localización en detalle se presenta en el Anexo 27.

Figura 3. Diagrama de flujo del procedimiento.



Fuente: Autores del proyecto

Tabla 27. Descripción de la actividad y relación con la infraestructura y el personal humano

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	INFRAESTRUCTURA	RESPONSABLE
2. El cliente solicita el servicio de asesoría académica , de forma personal en las instalaciones de la empresa, vía telefónica, redes sociales o a través del blog.	Recepción	Secretaria
3. Se registran los datos del cliente tales como nombres, apellidos, institución a la que pertenece, grado o semestre cursado, dirección y teléfono.		
4. Se registra la información del servicio que incluye la materia, el tema, el día y la hora de la asesoría.		
5. Se realiza la asignación del tutor en concordancia con los requerimientos del cliente.		
6. Se notifica al tutor del servicio solicitado y toda la información del mismo.		
7. El tutor prepara la asesoría académica según la información del servicio: materia y tema.	Casa del tutor	Tutor
8. El tiene en cuenta si el servicio es a domicilio		
9. El tutor se desplaza a realizar la asesoría al lugar de domicilio del cliente	Lugar de domicilio del cliente	
10. El tutor se desplaza a las instalaciones de la empresa a realizar la asesoría	Instalaciones de la empresa	
11. Se brinda la asesoría al cliente.	Instalaciones de la empresa (área de asesorías) o lugar de domicilio del cliente	
12. Se generan los informes de satisfacción y seguimiento del cliente.		
13. Se recibe del tutor la cantidad de dinero correspondiente a la asesoría y los informes.	Recepción	Secretaria

Fuente: Autores del proyecto.

7.4 DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES

El lugar de operación del Centro de Asesorías corresponde a un solo piso dividido en las dos secciones indicadas en la tabla 28 y tiene un área total de 12,18 metros cuadrados. La distribución del lugar de operación se encuentra en el Anexo 28

Tabla 28. Secciones y sus áreas

SECCIONES	ÁREA (metros cuadrados)
Administrativa	2,43
Asesorías	1,5

Fuente: Autores del proyecto.

7.5. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD.

7.5.1 Capacidad Diseñada. En la definición de la capacidad del proyecto se hace necesario definir la unidad de medida del tamaño de la empresa que en este caso está determinada por la cantidad de horas de servicio de asesorías por mes. Para el centro de asesorías la demanda mensual durante el primer año de operación corresponde a 743 horas, por lo que la capacidad total diseñada de horas de servicio de asesorías educativas debe ser superior al estimado de la demanda. La siguiente tabla reúne los valores de la capacidad para cada periodo de tiempo del primer año de operación, considerando que para satisfacer la demandas necesario contratar un total de 8 tutores los cuales deben tener una disponibilidad mínima de 4 horas/ diarias cada uno.

Tabla 29. Capacidad por cada período de tiempo.

DESCRIPCIÓN	TOTALES
Número de tutores	8
Horas tutor/día	4
Capacidad diaria (horas/día)	32
Días/semana	6
Capacidad semanal (horas/semana)	192
Días/mes	26
Capacidad mensual (horas/mes)	832
Días/año	312
Capacidad anual (horas/año)	9984

Fuente: Autores del proyecto.

7.5.2 Capacidad Instalada. En la operación del Centro de asesorías se instalará el 100% de la capacidad diseñada con el propósito de satisfacer desde un comienzo la totalidad de la demanda estimada.

7.5.3 Capacidad Instalada vs. Demanda Estimada.

Tabla 30. Relación entre la capacidad instalada y la demanda estimada

DESCRIPCIÓN	PERÍODO DE TIEMPO			
	DÍA	SEMANA	MES	AÑO
Capacidad instalada (horas/período)	32	192	832	9.984
Demanda Estimada (horas/período)	29	172	743	8.920

Fuente: Autores del proyecto.

7.5.4 Capacidad Projectada vs. Demanda Projectada. Teniendo en cuenta que la demanda de las asesorías educativas aumenta cada año es necesario considerar el aumento de la capacidad instalada para lo cual se hace necesario contratar tutores adicionales según el caso. Por cada tutor se tiene un total de 1.248 horas al año de capacidad adicional:

Tabla 31. Capacidad de la empresa (por tutor) por periodo.

DESCRIPCIÓN	TOTALES
Número de tutores	1
Horas tutor/día	4
Capacidad diaria (horas/día)	4
Días/semana	6
Capacidad semanal (horas/semana)	24
Días/mes	26
Capacidad mensual (horas/mes)	104
Días/año	312
Capacidad anual (horas/año)	1248

Fuente: Autores del proyecto.

Tomando en consideración lo anteriormente mencionado, a continuación se presenta detalladamente el número de tutores necesarios, la capacidad instalada y la demanda proyectada para cada año:

Tabla 32. Relación entre la capacidad proyectada y la demanda proyectada

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Número de tutores	8	8	9	10	11
Capacidad instalada (horas/año)	9.984	9.984	11.232	12.480	13.728
Demanda proyectada (horas/año)	8.920	9.927	11.048	12.295	13.683

Fuente: Autores del proyecto.

8. ANÁLISIS ORGANIZATIVO

8.1 REPRESENTACIÓN

8.1.1 Organización por funciones. Debido a que la cantidad de servicios a ofrecer es limitada, se manejará una estructura organizacional por funciones.

Figura 4. Organigrama



Fuente: Autores del proyecto.

8.1.2 Manual de funciones. En el centro de asesorías educativas es importante la contratación de personas idóneas y adecuadas para los respectivos cargos, por ello a continuación se listaran los cargos, cada uno con los requisitos o perfil que el ocupante o aspirante al cargo debe tener, así como las funciones a desempeñar (Ver Anexo 29).

8.1.3 Manual de competencias organizacionales. En este manual se muestran los comportamientos que deben evidenciar todos los trabajadores del centro de asesorías educativas. El manual se clasificará según el tipo de funciones que

desempeñe la persona en la organización¹⁸ (Este manual considera cargos que se pueden generar posteriormente). (Ver Anexo 30)

8.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

8.2.1 proceso de reclutamiento. En la empresa Asesorías Educativas se utilizará el reclutamiento externo, por medio de convocatorias vía internet, por la prensa y convocatorias en universidades.

8.2.2 proceso de selección. Para realizar la selección del personal se realizará un análisis de la hoja vida y se verificará que cumpla con los requisitos para adquirir el puesto. De cumplir con los requisitos, se lleva a cabo el siguiente proceso posteriormente:

1. Entrevista inicial: Se realizan unas cortas preguntas para conocer al empleado.
2. Investigación de antecedentes y verificación de referencias: Con este procedimiento lo que se pretende hacer es comprobar la veracidad de la información que es proporcionada en la hoja de vida y en la entrevista.
3. Examen físico: El examen físico es todo un conjunto de exámenes físicos que proporcionan los resultados sobre el estado de salud en el que se encuentra el aspirante al empleo vacante.
4. Oferta de empleo: Si el candidato al empleo ha aprobado todas las pruebas y exámenes a los que ha sido sometido, la empresa le envía una oferta de trabajo y cita al empleado para firmar el contrato.

¹⁸ Las competencias contenidas en este capítulo están contempladas en el Decreto 2539, como competencias comportamentales por niveles jerárquicos.

8.2.3 Proceso de contratación. La contratación se realizará de manera directa por medio de un contrato escrito de trabajo en el cual se especificará toda la relación laboral entre empleador y trabajador siendo puntuales en la labor a desarrollar, duración, remuneración y demás requisitos. Los contratos de los tutores serán por prestación de servicios (Ver Anexo 31), el del administrador será un contrato de confianza a término fijo por tres meses, (Ver Anexo 32), según las necesidades de la empresa se extiende el contrato del empleado.

8.2.4 Proceso de inducción. Es de suma importancia que el trabajador conozca la misión y visión de la empresa, los objetivos a alcanzar como organización y el personal e instalaciones de la empresa.

Primero se realizará una inducción general, la cual se llevará a cabo por medio de una ponencia a cargo del administrador, en la que se hablará de la empresa en general, su misión, su visión y sus objetivos, los principios y valores que se manejan en la empresa, las políticas de la organización así como la manera en que está distribuida entre otros aspectos. A cada trabajador se le entregará un manual en el que se encuentra recopilada toda la información de la empresa detalladamente.

En la segunda parte de la inducción, cada trabajador será presentado con su jefe inmediato, el cual le especificará las funciones que él debe realizar en el cargo a ocupar, para ello, le entregará una copia con las funciones a realizar.

8.2.5 Capacitación del personal. En la empresa se desarrollará un plan de formación que tiene como objetivo generar ventajas competitivas a través del desarrollo de las personas, asegurando que su desempeño esté acorde con las funciones, responsabilidades asignadas, necesidades de actualización del cargo y la cultura de la organización, con el fin de lograr los objetivos.

8.2.6 Evaluación del desempeño. En la empresa Asesorías Educativas se utilizará la evaluación de desempeño 360 grados, también conocida como evaluación integral, con la cual se pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos (Ver Anexo 33) Con esta se pretende conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular, detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización, llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

8.2.7 Asignación salarial. Teniendo en cuenta el tipo de contrato realizado a cada trabajador y lo establecido por la ley laboral, se calculará la remuneración de cada trabajador (Ver Anexo 34).

9. ANÁLISIS LEGAL

Teniendo en cuenta que el centro de asesorías será una microempresa, se hace indispensable que los gastos operacionales, pago de impuestos y demás egresos sean reducidos lo mayor posible. Por esta razón, es necesario crear dicha empresa inicialmente como Régimen Simplificado. A continuación se mencionarán los gastos en los que la empresa no incurrirá por estar constituida como Régimen simplificado:

- Gastos en contador. En régimen simplificado solo se exige tener libros contables.
- Facturación: no se debe tramitar habilitación de facturación ante la DIAN, en régimen simplificado se maneja documento equivalente a la factura ya que no se está obligado a facturar, así lo dispuso de forma taxativa el artículo 2 del decreto 1001 de abril 8 de 1997 y el artículo 616-2 del estatuto tributario. Por lo anterior, no se está obligado a declarar IVA, lo que ahorraría una suma de dinero en su recaudación y lo que hace disminuir el valor de los servicios prestados, haciendo más fácil estar en un nivel competitivo frente a la informalidad, quienes finalmente son la competencia.
- Gastos en constitución.
- Impuesto sobre las ventas.
- Reserva legal.

En el momento en que la empresa supere el límite de ventas permitido para conservar la figura de régimen simplificado se cambiará al régimen común.

Los pasos para constituir la empresa se pueden ver en el Anexo 35.

10. ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

10.1 RIESGOS

Es toda posibilidad de ocurrencia de aquellas situaciones que puedan entorpecer el normal desarrollo de las funciones que impidan el logro de los objetivos propuestos. Ver Tabla 33

10.2 IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

10.2.1 Impacto social.

- Inclusión social: generación de empleo, aporte a la salud de las personas, apunta a incrementar el nivel educativo, aumento de los ingresos de las personas.
- Aporte en relación a los lazos sociales que se forman, o en relación a la democracia y la participación de las personas en la sociedad.
- Programas de capacitación, higiene, salud de los trabajadores.
- Empoderamiento: Tener en cuenta las opiniones de los empleados, dando poder e importancia a sus aportes.
- Los empleados obtendrán beneficios que les permitirá tener mejores condiciones de vida, tales como: Bonificaciones, capacitaciones, recreación y bienestar para su familia, entre otros.
- Impacto emocional en los estudiantes, pues el hecho de repetir una materia o el año escolar, genera consecuencias psicológicas en los estudiantes. El hecho de lograr superar dicha materia, genera un impacto emocional positivo.

- Rechazo por parte de la sociedad debido a que no todas las personas pueden acceder al servicio. Solo acceden al servicio aquellas que cuenten con la capacidad económica para hacerlo.
- Disminución de la deserción y repitencia escolar de los estudiantes que presentan dificultades académicas.

10.2.2 Impacto ambiental

- Calentamiento global por consumo de servicios públicos.
- Deforestación por consumo excesivo de papel: Afiches, volantes y papel en general.
- Reciclaje: Con ello se busca mitigar el impacto ambiental causado por la utilización de los recursos naturales para evitar la contaminación ambiental. Para ello se reciclará el papel utilizado en las impresiones (Utilizar papel por ambas caras), las impresiones serán a blanco y negro, a menos que sea necesario que se realicen a color.

Tabla 33. Riesgos del centro de asesorías.

Factor de riesgo	IDENTIFICAR			ANALIZAR						Acciones	
	Tipo		Riesgo	Posibles consecuencias	Probabilidad			Impacto			
	Interno	Externo			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio		Bajo
Economico		x	Aparicion de nuevos competidores	Perder Clientes	x					x	Competir con mejores servicios que la competencia
		x	Cambio de los gustos de los consumidores	Clientes insatisfechos	x					x	Cambiar o modificar la prestacion del servicio según preferencias del clientes
	x		Inversion inadecuada. Baja rentabilidad	Pocas utilidades. Endeudamiento.			x	x			Meta de recuperar la inverison a corto plazo/Gestion
Sociales			Poca Aceptacion de la empresa	Pocos clientes			x	x			Actuar según ley vigente. Campañas publicitarias.
Tecnologicos	x		Usos de sistemas de informacion inadecuados	Mayores costos para la empresa. Proceso de gestión lento.			x			x	Buscar asesoria, estudiar los TIC´s y elegir el mas adecuado según la actividad economica.
	x		Utilizacion inadecuada de los equipos por parte de los estudiantes y/o empleados	Vida util inferior a la proyectada de los equipos de computo.		x			x		Revision y mantenimiento preventivo de los equipos.
Personal	x		Los tutores (trabajadores de la empresa) ofrezcan mas barato el servicio y se quedne con los clientes.	Perder Clientes		x	x				Concientizar y comprometer a los empleados.
	x		Deshonestidad de los tutores	Menores ingresos		x	x				Contacto con el cliente antes y despues de la asesoria./ Crear conciencia
Ambientales	x		Consumo desmesurado de Energia	Calentamiento Global			x	x			Control del consumo de energia. Apagar los equipos si no se estan utilizando.
	x		Desperdicio de papel	Contaminacion Ambiental		x		x			Reciclar
		x	Riesgo Geologico	Sismo			x	x			Plan de Emergencia
Politicos		x	Inestabilidad del gobierno	Aumento del desempleo		x	x				Buscar otros mercados
		x	Grupos terroristas	Expropiacion de bienes			x	x			Localizacion en zona urbana
		x	Cambio de la legislacion	Aumento de impuestos			x	x			Gestion

Fuente: Autores del proyecto.

11. ANÁLISIS FINANCIERO

El estudio financiero se desarrolla con la finalidad de determinar cuál es el monto de los recursos necesarios en el funcionamiento del centro de asesorías educativas.

11.1 PRESUPUESTO DE INVERSIONES

Partiendo del estudio de mercados, técnico, administrativo y legal, se tiene toda la información pertinente para la determinación de las inversiones del proyecto las cuales pueden ser: fijas, diferidas y de capital de trabajo. La siguiente tabla muestra el resumen de todas las inversiones necesarias para la operación del centro de asesorías educativas:

Tabla 34. Inversiones necesarias para la operación del centro de asesorías educativas.

INVERSIÓN FIJA	
Equipo de oficina	\$ 999.550
Equipo del área de servicios	\$ 295.800
Equipo de computación y comunicación	\$ 1.193.800
Otros	\$ 210.067
Total inversión fija	\$ 2.699.217
INVERSIÓN DIFERIDA	
Gastos de Lanzamiento	\$ 2.175.067
Gastos de Constitución y funcionamiento	\$ 163.400
Capacitación de Personal	\$ 26.000
Total inversión diferida	\$ 2.364.467
INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	
Costos de prestación del servicio	\$ 7.215.525
Gastos de administración y ventas	\$ 2.110.598
Gastos financieros	\$ 192.087
Total inversión capital de trabajo	\$ 9.518.210
TOTAL INVERSIONES	\$ 14.581.894

Fuente: Autores del proyecto.

El detalle de cada una de las inversiones se presenta en el Anexo 36.

11.2 COSTOS

11.2.1 Costos Fijos. Los costos fijos son independientes del volumen de servicios prestados y por tanto permanecen constantes durante un período de tiempo establecido. A continuación, se detallan este tipo de costos:

Tabla 35. Costos fijos

DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Nómina administrativa	\$ 1.463.909	\$ 17.566.908
Amortización diferidos	\$ 39.408	\$ 472.893
Arrendamiento	\$ 487.200	\$ 5.846.400
Depreciación	\$ 30.691	\$ 368.295
Mantenimiento de equipo de cómputo	\$ 10.000	\$ 120.000
Publicidad	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Servicio de alcantarillado	\$ 25.000	\$ 300.000
Servicio de aseo	\$ 20.000	\$ 240.000
Servicio de internet	\$ 40.000	\$ 480.000
Servicio de telefonía móvil	\$ 80.000	\$ 960.000
Servicio de telefonía fija	\$ 23.000	\$ 276.000
Elementos de aseo	\$ 31.500	\$ 378.000
Papelería área de administración y ventas	\$ 15.350	\$ 184.200
Cuota crédito FUNDESAN	\$ 192.087	\$ 2.305.044
TOTAL	\$ 2.608.145	\$ 31.297.740

Fuente: Autores del proyecto.

11.2.2 Costos Variables. Los costos variables son los que modifican de acuerdo con el volumen de servicios prestados y se muestran en la tabla 36

11.2.3 Costo Total Unitario. Estos costos se determinan dividiendo la totalidad de los costos fijos y variables mensuales entre la demanda estimada total de horas por mes, la cual se muestra en la tabla 37.

Tabla 36. Costos variables

DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Salarios tutores	\$ 5.946.667	\$ 71.360.000
Papelería	\$ 11.726	\$ 140.716
Transporte	\$ 1.594.785	\$ 19.137.424
Servicio de electricidad	\$ 60.000	\$ 720.000
Servicio de agua	\$ 30.000	\$ 360.000
TOTAL	\$ 7.643.178	\$ 91.718.140

Fuente: Autores del proyecto.

Tabla 37. Total costos

DESCRIPCIÓN	VALOR COSTO MENSUAL	UNIDADES POR MES	COSTO UNITARIO
Costos fijos	\$ 2.608.145	743	\$ 3.509
Costos variables	\$ 7.643.178	743	\$ 10.283
TOTAL	\$ 10.251.323	1.487	\$ 13.793

Fuente: Autores del proyecto.

11.3 PRECIO DE VENTA

La determinación de los precios de ventas de cada tipo de servicio se hizo tomando diferentes márgenes de utilidad para lograr que el cliente perciba un descuento si comprar un mayor número de horas. Estos cálculos se realizaron con la ayuda de la siguiente ecuación:

$$PV = \frac{CUF + CUV}{1 - U}$$

Dónde:

PV: Precio de venta

CUF: Costo fijos unitarios

CUV: Costos fijos variables

U: Porcentaje de utilidad

En la siguiente tabla se presentan los precios y el margen de utilidad utilizado para cada tipo de servicio:

Tabla 38. Precios de ventas finales

TIPO DE ASESORÍA	TOTAL COSTOS UNITARIOS	MARGEN DE UTILIDAD	PRECIO DE VENTA
ASESORÍA DE 1 HORA	\$ 13.793	8,5%	\$ 15.000
ASESORÍA DE 2 HORAS	\$ 27.585	8,5%	\$ 30.000
ASESORÍA DE 3 HORAS	\$ 41.378	6,0%	\$ 44.000
ASESORÍA PAQUETE DE 4 HORAS	\$ 55.170	5,0%	\$ 58.000
ASESORÍA PAQUETE DE 6 HORAS	\$ 82.755	4,5%	\$ 87.000
ASESORÍA PAQUETE DE 8 HORAS	\$ 110.341	4,0%	\$ 115.000
ASESORÍA PAQUETE DE 10 HORAS	\$ 137.926	3,0%	\$ 142.000

Fuente: Autores del proyecto.

11.4 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

El análisis de los escenarios se realiza teniendo en cuenta la variación de la demanda y por ende de la capacidad instalada. Para cada escenario se elabora el presupuesto de ingresos y egresos operacionales, y los estados financieros. Adicionalmente se proyectan para los primeros cinco años de operación del centro de asesorías.

11.4.1 Escenario más Probable. Para el escenario más probable se estima satisfacer el 8% de la totalidad de la demanda potencial considerando que el centro de asesorías es una empresa nueva en el mercado y que la competencia ya tiene una parte del mercado, tal y como se explicó en la determinación de la demanda.

11.4.1.1 Presupuesto de Ingresos y Egresos Operacionales

- **Presupuesto de Ingresos.** En el Anexo 37 se presentan los ingresos para los primeros 5 años de operación del centro de asesorías educativas, teniendo en cuenta las unidades determinadas en la estimación y proyección de la demanda y el precio de venta de cada uno de los servicios.
- **Presupuesto de Egresos.** Los egresos en el funcionamiento del centro de asesorías corresponden a los costos de prestación del servicio y los gastos de administración y ventas. Estos egresos fueron proyectados para los próximos 5 años teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:
 - Los costos directos del servicio, correspondientes a honorarios (Ver Anexo 38), papelería (Ver Anexo 39) y transporte (Ver Anexo 40), fueron calculados partiendo de la proyección de la demanda.
 - Las demás erogaciones correspondientes a los costos indirectos del servicio y los gastos de administración y ventas se proyectaron con base en el porcentaje de inflación determinado para este año que es del 3%.
 - La depreciación y la amortización de diferidos tienen un valor constante durante los 5 años.

En el Anexo 41 se presentan detalladamente el presupuesto de egresos para los primeros 5 años.

11.4.1.3 Estados Financieros. Los estados financieros permiten conocer la situación económica y financiera del centro de asesorías educativas en un determinado periodo de tiempo. Estos estados fueron calculados para el primer año y luego proyectados para los siguientes cuatro años de operación.

- **Flujo de Efectivo.** El flujo de efectivo (Ver Anexo 42) muestra la cantidad neta de dinero generada en la operación del centro de asesorías, considerando los ingresos y los egresos. El flujo neto obtenido en la operación del centro de asesorías educativas es positivo y se incrementa con el pasar de los años. Esto demuestra la capacidad que tiene el centro de generar efectivo.
- **Estado de Resultados.** En la tabla 39 se presenta detalladamente la forma como se obtiene la utilidad del ejercicio, a partir de los ingresos, costos y gastos. Teniendo en cuenta que el centro de asesorías educativas está constituido como un régimen simplificado no es necesario considerar el impuesto de renta y complementarios y la reserva legal en la elaboración de este estado financiero. En adición, para este escenario el estado de resultados muestra que la utilidad neta del ejercicio es positiva y aumenta con el tiempo.
- **Balance General.** El balance general (Ver Anexo 43) muestra un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe y de lo que le pertenece a sus socios.

11.4.2 Escenario Optimista. Para el escenario optimista se estima satisfacer el 10% de la demanda potencial con un aumento gradual del 11,29% anual correspondiente al crecimiento de la población estudiantil. El porcentaje del 10% para este escenario se determinó considerando que aunque existen algunos competidores en el mercado, el centro de asesorías cuenta con:

- ✓ Un excelente plan de marketing que atraerá constantemente más clientes.
- ✓ Tutores altamente capacitados en conocimientos y herramientas pedagógicas para ofrecer las mejores asesorías de la ciudad.
- ✓ Precios de las asesorías competitivos.

Antes de determinar el presupuesto de ingresos y egresos para este escenario, es necesario realizar la estimación y proyección de la demanda (Ver Anexo 44).

11.4.2.1 Presupuesto de Ingresos y Egresos

- **Presupuesto de Ingresos.** En el Anexo 45 se presentan los ingresos para los primeros 5 años de operación del centro de asesorías educativas para este escenario, teniendo en cuenta las unidades determinadas en la estimación y proyección de la demanda y el precio de venta de cada uno de los servicios.
- **Presupuesto de Egresos.** Para realizar el presupuesto de egresos (Ver Anexo 46) es necesario realizar anticipadamente el presupuesto de los costos directos para este escenario y por ende la determinación y
- proyección de estos costos que corresponden a los honorarios (Ver Anexo 47), los costos de papelería (Ver Anexo 48) y de transporte (Ver Anexo 49).

11.4.2.2 Estados Financieros. Al igual que para el escenario más probable, para el escenario optimista se realizaron los siguientes estados financieros: el flujo de caja, el estado de resultados y el balance general.

- **Flujo de Efectivo.** El flujo de efectivo (Ver Anexo 50) muestra un flujo de caja neto superior al del escenario más probable, lo que concuerda con un aumento de la demanda como se plantea en este escenario.
- **Estado de Resultados.** El estado de resultados (Ver Anexo 51) arroja resultados positivos para este escenario en donde las utilidades se incrementan considerablemente.
- **Balance General.** El balance general para este escenario se presenta en el Anexo 52.

11.4.3 Escenario Pesimista. Para el escenario pesimista se estima satisfacer el 5% de la demanda potencial con un aumento gradual del 11,29% anual correspondiente al crecimiento de la población estudiantil. El porcentaje del 5%

Tabla 39. Estado de resultados escenario más probable.

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 132.591.416	\$ 151.987.817	\$ 174.221.659	\$ 199.708.022	\$ 228.922.710
Costos de ventas	\$ 86.586.301	\$ 98.685.572	\$ 112.537.923	\$ 128.399.301	\$ 146.563.079
Utilidad bruta	\$ 46.005.115	\$ 53.302.245	\$ 61.683.735	\$ 71.308.721	\$ 82.359.631
Total gastos de administración y ventas	\$ 25.327.176	\$ 26.062.643	\$ 26.820.174	\$ 27.600.431	\$ 28.404.096
Utilidad de operación	\$ 20.677.938	\$ 27.239.601	\$ 34.863.561	\$ 43.708.289	\$ 53.955.535
Otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos financieros-intereses	\$ 895.148	\$ 593.255	\$ 226.720	\$ -	\$ -
Otros gastos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$ 19.782.791	\$ 26.646.346	\$ 34.636.841	\$ 43.708.289	\$ 53.955.535
Impuesto de renta y complementarios (0%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad neta del ejercicio	\$ 19.782.791	\$ 26.646.346	\$ 34.636.841	\$ 43.708.289	\$ 53.955.535

Fuente: Autores del proyecto.

para este escenario se estableció tomando en consideración los siguientes aspectos:

- ✓ En el mercado puede aparecer nuevos competidores los cuales pueden tomar parte del mercado.
- ✓ Los tutores contratados se queden con los clientes ofreciéndoles precios más baratos.
- ✓ El plan de marketing no logró generar el impacto previsto y por tanto las ventas reales sean inferiores.

De igual forma al escenario optimista, antes de iniciar la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos, es necesario realizar la estimación y proyección de la demanda en concordancia con el porcentaje establecido del 5% y para los primeros 5 años de operación (Ver Anexo 53)

11.4.3.1 Presupuesto de Ingresos y Egresos

- **Presupuesto de Ingresos.** El presupuesto de ingresos (Ver Anexo 54) presentan los ingresos para los primeros 5 años de operación del centro de asesorías educativas para este escenario, teniendo en cuenta las unidades determinadas en la estimación y proyección de la demanda y el precio de venta de cada uno de los servicios.
- **Presupuesto de Egresos.** Para realizar el presupuesto de egresos (Ver Anexo 55) es necesario realizar anticipadamente la determinación del presupuesto y proyección de los costos directos honorarios (Ver Anexo 56), costos de papelería (Ver Anexo 57) y de transporte (Ver Anexo 58).

11.4.3.2 Estados Financieros. Al igual que para los anteriores escenarios, para el escenario pesimista se realizaron mismos estados financieros.

- **Flujo de Efectivo.** El flujo de Efectivo (Ver Anexo 59) muestra un flujo de caja neto muy inferior en comparación del flujo del escenario más probable, aunque no se presentan pérdidas para ninguno de los 5 años.
- **Estado de Resultados.** El estado de resultados (Ver Anexo 60) arroja utilidades aunque muy pequeñas en comparación con los otros escenarios. Sin embargo, aunque la demanda es inferior no se presentan pérdidas en ningún año.
- **Balance General.** El balance general para este escenario se presenta en el Anexo 61.

12. EVALUACIÓN FINANCIERA

12.1 ESCENARIO MÁS PROBABLE

12.1.1 Valor presente neto. El valor presente neto corresponde a la diferencia entre el valor presente de los ingresos y el valor presente de los egresos¹⁹. El VPN se calcula a partir del flujo de caja neto y con la ayuda de la siguiente fórmula matemática:

Tabla 40. Flujo de caja neto escenario más probable

FLUJO DE CAJA NETO					
INVERSIÓN INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ (14.389.807)	\$ 19.214.083	\$ 25.775.746	\$ 33.399.705	\$ 44.549.487	\$ 54.796.723

Fuente: Autores del proyecto.

La tasa de evaluación se definió de acuerdo con la tasa de interés definida por FUNDESAN para el crédito de fortalecimiento y emprendimiento (19,56% efectivo anual) Considerando dicha tasa, la siguiente tabla muestra detalladamente la determinación del VPN.

El valor presente neto (VPN) dio un resultado positivo de \$ 83.485.304, lo que indica que es recomendable la realización del proyecto bajo este escenario. Ver tabla 41.

12.1.2 Tasa interna de retorno. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de descuento por la cual el Valor Presente Neto (VPN) es igual a cero²⁰. De esta

¹⁹MIRANDA M, Juan José. Gestión de proyectos: Identificación, formulación y evaluación. 4 ed. Bogotá D.C.: Guadalupe, 2005.

²⁰BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. 4 ed. México: McGraw Hill, 2001.

manera, se obtiene que la Tasa Interna de Retorno es del 161,5 % lo que también indica que debe llevarse a cabo el proyecto.

Tabla 41. Valor presente neto escenario más probable.

PERÍODO	FLUJO DE CAJA NETO	VP
0	\$ (14.389.807)	\$ (14.389.807)
1	\$ 19.214.083	\$ 16.070.661
2	\$ 25.775.746	\$ 18.031.814
3	\$ 33.399.705	\$ 19.542.716
4	\$ 44.549.487	\$ 21.802.138
5	\$ 54.796.723	\$ 22.429.782
	VPN	\$ 83.487.304

Fuente: Autores del proyecto.

12.1.3 Período de recuperación de la inversión. El Período de Recuperación de la Inversión (PRI) corresponde al plazo de tiempo que se requiere para recuperar la inversión inicial realizada. De esta manera, entre más rápido se recupere el dinero invertido más atractivo es el proyecto. En la siguiente tabla se presenta el flujo de caja acumulado que facilita la determinación del periodo de recuperación de la inversión:

Tabla 42. Período de recuperación de la inversión escenario más probable

PERÍODO	FLUJO DE CAJA NETO	FLUJO DE CAJA ACUMULADO
1	\$ 19.214.083	\$ 19.214.083
2	\$ 25.775.746	\$ 44.989.828
3	\$ 33.399.705	\$ 78.389.534
4	\$ 44.549.487	\$ 122.939.020
5	\$ 54.796.723	\$ 177.735.744

Fuente: Autores del proyecto.

De esta manera, la recuperación de la inversión se da durante el primer año de operación al finalizar el noveno mes. Lo anterior indica que la inversión realizada se recuperará rápidamente y por ende que el proyecto es atractivo.

12.1.4 Análisis de indicadores financieros. Con el fin de complementar el análisis de la viabilidad del proyecto y partiendo de los estados financieros, se realiza el cálculo de los principales indicadores financieros (Ver Anexo 62)

- **Nivel de endeudamiento total:** El nivel de endeudamiento disminuye a través de los años en relación directa con la disminución del pasivo que tiene la empresa con FUNDESAN. Finalmente este indicador se hace cero en el año 3 que corresponde a la finalización del crédito.
- **Rentabilidad de ventas netas:** La rentabilidad de ventas netas aumenta de un período a otro durante los 5 primeros años de operación y en todos estos años es superior al 14% lo que indica que el proyecto ofrece una excelente rentabilidad.
- **Rentabilidad del activo total:** La rentabilidad del activo total disminuye con el transcurrir de los años debido a que el valor del activo total aumenta en mayor proporción que la utilidad neta.
- **Rentabilidad del patrimonio:** La rentabilidad del patrimonio disminuye durante los 5 años de operación debido a que el valor del patrimonio aumenta en mayor proporción al transcurrir estos años que la utilidad neta.
- **Ebidta:** El ebidta muestra la utilidad obtenida por la empresa sin tener en cuenta los gastos financieros, las depreciaciones y las amortizaciones. Durante los 5 años de operación proyectados el ebidta es positivo lo que muestra que el proyecto es favorable.

12.2 ESCENARIO OPTIMISTA

12.2.1 Valor presente neto. El flujo neto de caja necesario para la determinación del Valor Presente Neto es:

Tabla 43. Flujo de caja neto escenario optimista.

FLUJO DE CAJA NETO					
INVERSIÓN INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ (14.389.807)	\$ 31.936.313	\$ 40.359.073	\$ 50.116.383	\$ 63.711.589	\$ 76.762.002

Fuente: Autores del proyecto.

Partiendo de este flujo de caja neto se determina el VPN para este escenario en la tabla 6. De esta manera, el valor presente neto (VPN) dio un resultado positivo de \$ 132.480.122, lo que indica que es favorable la realización del proyecto bajo este escenario.

Tabla 44. Flujo de caja neto escenario optimista por periodo.

PERÍODO	FLUJO DE CAJA NETO	VP
0	\$ (14.389.807)	\$ (14.389.807)
1	\$ 31.936.313	\$ 26.711.536
2	\$ 40.359.073	\$ 28.233.802
3	\$ 50.116.383	\$ 29.323.918
4	\$ 63.711.589	\$ 31.179.907
5	\$ 76.762.002	\$ 31.420.765
	VPN	\$ 132.480.122

Fuente: Autores del proyecto.

12.2.2 Tasa interna de retorno. La tasa interna de retorno (TIR) para el escenario optimista es de 246,3% lo que hace que el proyecto sea favorable. Esta

tasa es elevada debido a que la inversión que en todos los años se tiene flujo neto que además de ser superior a la inversión inicial, aumenta año a año.

11.2.3 Período de recuperación de la inversión. La inversión inicial se recuperaría durante el primer año de operación al terminar el sexto mes, lo que hace el proyecto favorable e interesante, como lo indica la tabla 45.

12.2.4 Análisis de indicadores financieros. El Anexo 63 contiene los principales indicadores financieros.

Tabla 45. Período de recuperación de la inversión escenario optimista.

PERÍODO	FLUJO DE CAJA NETO	FLUJO DE CAJA ACUMULADO
1	\$ 35.658.592	\$ 35.658.592
2	\$ 44.712.553	\$ 80.371.145
3	\$ 54.852.190	\$ 135.223.335
4	\$ 66.191.184	\$ 201.414.519
5	\$ 78.854.532	\$ 280.269.051

Fuente: Autores del proyecto.

- **Nivel de endeudamiento total:** El nivel de endeudamiento disminuye a través de los años en relación directa con la disminución del pasivo que tiene la empresa con FUNDESAN.
- **Rentabilidad de ventas netas:** La rentabilidad de ventas netas aumenta durante los 5 primeros años de operación y en todos estos años es superior al 19% lo que indica que el proyecto ofrece una excelente rentabilidad. Esta rentabilidad es por supuesto mayor a la obtenida durante el escenario más probable.

- **Rentabilidad del activo total:** La rentabilidad del activo total disminuye con el transcurrir de los años debido a que el valor del activo total aumenta en mayor proporción que la utilidad neta.
- **Rentabilidad del patrimonio:** La rentabilidad del patrimonio disminuye durante los 5 años de operación debido a que el valor del patrimonio aumenta en mayor proporción al transcurrir estos años que la utilidad neta.
- **Ebidta:** Durante los 5 años de operación proyectados el ebidta es positivo lo que muestra que el proyecto es favorable.

12.3 ESCENARIO PESIMISTA

12.3.1 Valor presente neto. El flujo neto de caja necesario para la determinación del Valor Presente Neto es:

Tabla 46. Flujo de caja neto escenario pesimista

FLUJO DE CAJA NETO					
INVERSIÓN INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ (14.389.807)	\$ 11.468.038	\$ 16.896.555	\$ 23.221.604	\$ 32.882.453	\$ 41.422.965

Fuente: Autores del proyecto.

Partiendo de este flujo de caja neto el VPN para este escenario da un resultado positivo de \$ 53.657.577, lo que indica que es favorable la realización del proyecto bajo este escenario. Ver tabla 47.

12.3.2 Tasa interna de retorno. La tasa interna de retorno para el escenario pesimista es de 110,8 % lo que hace que el proyecto sea viable. Esta tasa no es tan elevada en comparación con los anteriores escenarios.

Tabla 47. Valor presente neto escenario pesimista.

PERÍODO	FLUJO DE CAJA NETO	VP
0	\$ (14.389.807)	\$ (14.389.807)
1	\$ 11.468.038	\$ 9.591.869
2	\$ 16.896.555	\$ 11.820.242
3	\$ 23.221.604	\$ 13.587.342
4	\$ 32.882.453	\$ 16.092.391
5	\$ 41.422.965	\$ 16.955.541
	VPN	\$ 53.657.577

Fuente: Autores del proyecto.

12.3.3 Período de recuperación de la inversión. La inversión se recupera entre el primer y el segundo año de operación en el segundo mes.

Tabla 48. Período de recuperación de la inversión escenario optimista.

PERÍODO	FLUJO DE CAJA NETO	FLUJO DE CAJA ACUMULADO
1	\$ 11.468.038	\$ 11.468.038
2	\$ 16.896.555	\$ 28.364.593
3	\$ 23.221.604	\$ 51.586.197
4	\$ 32.882.453	\$ 84.468.651
5	\$ 41.422.965	\$ 125.891.615

Fuente: Autores del proyecto.

12.3.4 Análisis de indicadores financieros. El Anexo 64 contiene los principales indicadores financieros analizados para este escenario.

- **Nivel de endeudamiento total:** El nivel de endeudamiento disminuye a través de los años en relación directa con la disminución del pasivo que tiene la empresa con FUNDESAN.
- **Rentabilidad de ventas netas:** La rentabilidad de ventas netas aumenta durante los 5 primeros años de operación. Sin embargo, en comparación con los resultados obtenidos en los anteriores escenarios la rentabilidad es inferior en este período de tiempo.

- ***Rentabilidad del activo total:*** En este escenario, la rentabilidad del activo total disminuye en el transcurso de los 5 años lo que indica que el valor del activo total aumenta en mayor proporción que la utilidad neta.
- ***Rentabilidad del patrimonio:*** La rentabilidad del patrimonio también decrece al transcurrir los años en este escenario.
- ***Ebidta:*** Durante los 5 años de operación proyectados el ebidta es positivo lo que muestra que el proyecto es favorable.

13. ANALISIS ESTRATÉGICO

13.1 MISIÓN

El centro de asesorías educativas dará la mejor alternativa de acompañamiento y asesoramiento educativo a todos los estudiantes que desean transformar sus dificultades académicas en nuevas fortalezas y potencialidades. Para este fin, se cuenta con un equipo humano altamente calificado y comprometido con nuestros clientes.

13.2 VISIÓN

En el 2020, El Centro de asesorías educativas será la empresa líder a nivel regional en el sector de servicios de asesorías académicas personalizadas, reconocida por la excelencia en el servicio ofrecido y por el compromiso con los estudiantes de la región.

13.3 VALORES Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES

- **CALIDAD:** En la prestación de todos los servicios.
- **RESPONSABILIDAD:** En el cumplimiento de las necesidades de nuestros clientes.
- **RESPECTO:** A cada uno de nuestros clientes y todo nuestro equipo humano.
- **INTEGRIDAD:** De cada uno de los miembros pertenecientes a esta empresa, garantizando a nuestros clientes transparencia en todos los procesos realizados por la misma.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** En búsqueda del mejoramiento continuo de nuestra empresa.
- **CONFIANZA:** En la excelente realización de nuestras labores, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes

- **JUSTICIA:** Hacia nuestro personal, tanto en el trato como en la asignación de actividades a realizar, teniendo en cuentas las capacidades y potencialidades de cada uno de ellos.
- **PUNTUALIDAD:** En el momento de ofrecer cada asesoría a nuestros clientes.
- **CRECIMIENTO:** Continuo de la empresa y de las personas pertenecientes a la misma.
- **SERVICIO AL CLIENTE:** La excelente atención a nuestros clientes es esencial para asesorías educativas sabelotodo, pues son ellos la razón fundamental de nuestras actividades.

13.4 POLÍTICAS OPERATIVAS DE LA EMPRESA

- Los empleados deberán seguir los canales formales de comunicación a la hora de tener alguna queja.
- A los empleados se les informara por medio de carteles o vía internet de eventualidades que ocurran en la empresa.
- Si en algún momento existe un roce o conflicto entre dos empleados, este debe ser comunicado inmediatamente a su jefe inmediato para que este tome medidas para solucionarlo, en caso de que se repita el incidente, se sancionara a los empleados y será comunicado al gerente para que este decida qué medidas se deben tomar al respecto, según el caso lo requiera.
- Los empleados de Asesorías educativas Sabelotodo, deben ser confiables, honestos, trabajar en equipo, responsables.

13.5 NOMBRE DEL CENTRO DE ASESORÍAS EDUCATIVAS

Centro de Asesorías Educativas Sabelotodo.

13.6 LOGO DEL CENTRO DE ASESORÍAS EDUCATIVAS

13.6.1 Descripción del logo.

Bombillo encendido: Hace alusión a la ocurrencia de una idea, a la solución de un problema.

Símbolos: Los símbolos utilizados son principalmente símbolos matemáticos debido a que los servicios prestados por el centro de asesorías educativas se basan en asignaturas que contienen números.

Lema: “Aprendiendo a Aprender”. El centro de asesorías educativas enseñará a sus estudiantes técnicas de estudio y de aprendizaje que hagan más fácil el aprendizaje.

Figura 5. Logo de la empresa



Fuente: Autores del proyecto

13.7 ANÁLISIS EXTERNO

13.7.1 Análisis del Micro Entorno

13.7.1.1 Cinco Fuerzas de PORTER

- **Amenaza de entrada de nuevas empresas.** La amenaza de entrada de nuevas empresas es alta. Para los potenciales participantes las barreras de entrada son blandas, pues la inversión es poca, aunque es de vital importancia que esta empresa genere credibilidad y confianza a los clientes potenciales y satisfacción en los actuales. La propiedad intelectual constituye un aspecto crítico para el éxito de la organización.
- **Poder de negociación de los clientes.** Los clientes potenciales se encuentran principalmente en las áreas urbanas de la ciudad, estos adquieren el servicio en la medida de que lo vayan necesitando. La empresa será efectiva en la medida en que el cliente supere a cabalidad sus dificultades académicas, por tanto, no necesite volver a adquirir los servicios de la misma, y si lo hace, requiera acompañamiento en otros temas. El poder de negociación de los clientes es alto, puesto que ellos pueden optar por buscar otros medios más económicos como internet, bibliotecas o simplemente buscar ayuda en alguien cercano quien pueda instruirlo.
- **Amenaza de productos o servicios sustitutivos.** Como productos sustitutos los clientes pueden optar por recurrir a la ayuda de familiares, amigos, o demás allegados que tengan conocimiento del tema, y que el precio a cobrar sea muy bajo o nulo. Esta amenaza es alta para la empresa.
- **Poder de negociación de los proveedores.** Por constituir esta labor un servicio, los proveedores, que en este caso son los tutores, constituyen un aspecto fundamental para el buen funcionamiento de la empresa, es decir, tienen un poder de negociación alto, pues a pesar de que se podría decir que hay muchos proveedores, también se puede afirmar que se necesita estabilidad de los mismos para generar confianza en los clientes.

- **Rivalidad entre competidores existentes.** La competencia es alta. Dicha competencia maneja precios similares, pero se cuenta con la desventaja de que algunas entidades dedicadas a esta labor, tales como universidades que brindan el servicio y/o colegios que brindan acompañamiento en tareas, lo hacen gratuitamente, o a un precio casi imperceptible pues va implícito en el pago de sus matrículas académicas. Debido a la poca publicidad de empresas dedicadas a esta labor, existen pocas que se encuentre posicionada en la ciudad.

13.7.2 Análisis del macro entorno. Para determinar las DOFA se deben tener en cuenta los aspectos en los que se va realizar el análisis interno y externo, para realizar el análisis externo se tendrán en cuenta aspectos geográficos, políticos, financieros, tecnológicos, competitivos, sociales etc. Después de ello se ponderarán las oportunidades (de 1 bajo a 5 alto), y las amenazas (de -1 bajo a -5 alto), para saber en qué medida el factor constituye una gran amenaza o una gran oportunidad para la empresa. Para ello se realizó la matriz de perfil, oportunidades y amenazas (Ver Anexo 65)

13.8 ANÁLISIS INTERNO

Para realizar el análisis interno de la empresa se realizará el mismo proceso utilizado para el desarrollo del análisis del macro entorno, de esta manera se realizará una matriz del perfil de fortalezas y debilidades en donde se ponderarán las fortalezas y las debilidades, identificando todos los factores (capacidad directiva, competitiva, tecnológica, entre otros) (Ver Anexo 66)

13.9 MATRIZ DOFA

Después de realizar el análisis interno y externo de la empresa, se determinan los principales factores que constituyen fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades y se conforma la matriz DOFA, la cual se muestra en la tabla 49.

Tabla49. Matriz DOFA

	INTERNO	EXTERNO
POSITIVO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	F1: Profesores capacitados F2: Empresa legalmente constituida F3: Adaptabilidad de los trabajadores a las necesidades del cliente F4: Mejoramiento continuo. F5: Toma decisiones y solución de problemas de forma rápida. F6: Trabajadores comprometidos con la empresa F7: Servicio de calidad F8: Comunicación efectiva con empleados y clientes. F9: Ubicación en lugar de fácil acceso. F10: Credibilidad y confianza. F11: Disponibilidad constante de tutores. F12: Experiencia pedagógica.	O1: Necesidad del servicio. O2: Alta demanda O3: El Uso de herramientas de tecnologías de la información y comunicación TIC. O4: Acceso a créditos para la creación de nuevas empresas. O5: Competencia poco posicionada O6: Innovación educativa O7: Sector urbano
NEGATIVO	DEBILIDADES	AMENAZAS
	D1: Infraestructura limitada. D2: Presupuesto limitado. D3: Inestabilidad laboral. D4: Estructuración de pagos. D5: Escasos incentivos para clientes y empleados. D6: Perdida de fuerza laboral por bajo nivel salarial.	A1: Baja exigencia académica en los colegios y universidades del sector. A2: Precios más bajos de la competencia. A3: Ingresos bajos de las personas. A4: Medios de comunicación. A5: Demanda estacional. A6: Nuevos competidores A7: Perdida de clientes. A8: Perdida de dinero por trabajadores deshonestos.

Fuente: Autores del proyecto.

13.9.1 Ponderación de Resultados. Se ponderará el impacto que causa un factor sobre otro (Ver Anexo 67). El Dr. Francisco Farro Custodio, utiliza el método

que se puede ver en el Anexo 68. Los resultados de la ponderación se pueden ver en la tabla 50.

Tabla 50. Resultados ponderaciones

FO	2,20
FA	1,86
DO	2,09
DA	2,12

Fuente: Autores del proyecto

El cuadrante que obtuvo el promedio más alto fue el cuadrante FO (Potencialidades), lo cual indica que la empresa está preparada (FUERTE y con OPORTUNIDADES DE DESARROLLO). Después de realizada esta ponderación y análisis se finaliza planteando las estrategias a desarrollar en aras de mejorar y competir continuamente generando factores distintivos. Las estrategias se recopilan en el Anexo 69.

14. PUESTA EN MARCHA

Para la puesta en marcha de la idea de negocios se recurrió a la recursividad, creatividad e ingenio para contrarrestar la baja disponibilidad de recursos económicos de los creadores del proyecto. En este sentido, el centro de Asesorías Sabelotodo inició sus operaciones con el único servicio de asesorías a domicilio el cual representa las siguientes ventajas:

- Este servicio representa la mayor parte de la demanda del mercado.
- Este servicio no requiere del arrendamiento de instalaciones físicas para su operación.
- La inversión en recursos físicos que necesita este servicio es mínima.

A continuación, se presenta el análisis completo de todos los aspectos que encierra la puesta en marcha bajo las consideraciones mencionadas.

14.1 RECURSOS

Los recursos necesarios en la puesta en marcha del centro de asesorías educativas se describen a continuación:

14.1.1 Recurso Humano. El recurso humano está conformado por la mano de obra directa que comprende los tutores que realizan las asesorías educativas a los estudiantes con dificultades académicas y el administrador que se encarga de todas las labores que contribuyen la correcta operación del centro de asesorías.

14.1.2 Recursos Físicos. Teniendo en cuenta que la mayoría de los recursos físicos utilizados no son nuevos con excepción de los teléfonos celulares, se realizó la depreciación correspondiente para determinar el valor al momento de la

adquisición para la puesta en marcha (Ver Anexo 70). Estos recursos físicos se dividen en equipo de oficina y equipo de computación y comunicación:

Tabla 51. Equipo de oficina puesta en marcha

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	MARCA	VALOR AL MOMENTO DE LA PUESTA EN MARCHA
Silla	1	Silla interlocutora de aluminio y plástico, diseño ergonómico en espalda. Ancho= 45 cm, Alto= 60 cm.	ASENTI	\$ 32.000
Escritorio	1	Escritorio de madera con dos gavetas. Ancho= 100 cm, Alto= 70 cm, Profundidad= 50 cm.	INVAL	\$ 60.000

Fuente: Autores del proyecto.

Tabla 52. Equipo de computación y comunicación puesta en marcha

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	MARCA	VALOR AL MOMENTO DE LA PUESTA EN MARCHA
Computador	1	Miniportátl	ACER	\$ 800.000
Celulares	2	Celular Nokia postpago	NOKIA	\$ 60.000
Teléfono	1	Teléfono inalámbrico con teclado iluminado de 10 números.	PANASONIC	\$ 27.000

Fuente: Autores del proyecto.

14.1.3 Elementos de Papelería

Tabla 53. Elementos de papelería puesta en marcha

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PROVEEDORES	VALOR UNITARIO
Sellos oficina	1	Granero oriental	\$ 26.667
Lapiceros	2	Granero oriental	\$ 1.500

Fuente: Autores del proyecto.

14.2 CONSTITUCIÓN LEGAL DEL CENTRO DE ASESORÍAS EDUCATIVAS

En el Anexo 71, se presentan todo el procedimiento llevado a cabo para la constitución legal del centro de asesorías educativas.

14.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

14.3.1 Proceso de Reclutamiento. Se realizó una convocatoria por medio de la Oficina de Alianza Industrial durante una semana, en donde se especificó las características de las personas aspirantes al cargo. (Ver Anexo 72)

14.3.2 Proceso de Selección. Después del reclutamiento se estudiaron las hojas de vida recibidas (6 hojas de vida en total) y de las mismas se eligieron cuatro teniendo en cuenta aspectos como la experiencia previa como asesores y las calificaciones obtenidas en las materias a dictar. Después de ello se realizó una entrevista con cada aspirante, de donde se seleccionaron dos tutores.

14.3.3 Proceso de contratación. La contratación se realizó de manera directa por medio de un contrato escrito de trabajo en el cual se especifica toda la relación laboral entre empleador y trabajador siendo puntuales en la labor a desarrollar, duración, remuneración y demás requisitos. Los contratos de los tutores se realizaron por prestación de servicios (Ver Anexo 73), y el del administrador fue un contrato de confianza a término fijo por tres meses (Ver anexo 74).

14.3.4 Proceso de Inducción. Después de firmar el contrato se citó a las personas a una inducción de la empresa, la cual se realizó en la Universidad Industrial de Santander, en el salón 312. Dicha inducción estuvo a cargo del administrador, quien fue el encargado de dar a conocer a los nuevos empleados la misión, la visión, los objetivos, las políticas, los principios y los valores del centro de asesorías educativas (Ver Anexo 75).

14.3.5 Desarrollo del personal. Para lograr el desarrollo del personal vinculado con la empresa se llevaron a cabo las siguientes estrategias:

- Se demostró la importancia de las opiniones de cada uno de los trabajadores.
- Se proporcionó retroalimentación frecuente y positiva teniendo en cuenta la sugerencia de los clientes.
- Se realizaron reuniones semanales con la cual se buscaba impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias, asimismo en dichas reuniones, los tutores entregaban a la empresa el dinero que le correspondía a la misma por tutoría.

14.4 CAPACIDAD INSTALADA

Partiendo del hecho de que una empresa nueva en el mercado, con suma probabilidad durante sus primeros meses de operación tiene reducidas ventas, el centro de asesorías inicialmente empezó sus operaciones con la contratación de solo dos tutores. Así, la capacidad instalada al iniciar operaciones se resume en la siguiente tabla:

Tabla 54. Capacidad del centro de asesorías educativas

DESCRIPCIÓN	TOTALES
Número de tutores	2
Horas tutor/día	4
Capacidad diaria (horas/día)	8
Días/semana	6
Capacidad semanal (horas/semana)	48
Días/mes	26
Capacidad mensual (horas/mes)	208
Días/año	312
Capacidad anual (horas/año)	2496

Fuente: Autores del proyecto.

De esta manera, durante los primeros meses de operación se cuenta con dos tutores que representan una capacidad diaria de 8 horas y semanal de 48 horas.

14.5 MEDIOS PUBLICITARIOS

A continuación se presentan los medios publicitarios que se utilizaron en la puesta en marcha del centro de asesorías:

- **Volantes y Afiches:** Se diseñaron afiches y volantes los cuales se repartieron en las universidades y a las afueras de algunos colegios. Por otro lado, en edificios, conjuntos residenciales de estratos altos, se repartió publicidad por debajo de las puertas y los Afiches se pegaron en papelerías, paredes de los sectores seleccionados (Colegios y universidades de estrato 4, 5 y 6), asimismo en las carteleras de diversas universidades (Ver Anexo 76)
- **Internet.** Se utilizaron redes sociales tales como Facebook (Asesorías Sabelotodo) (Ver Anexo 77) y Twitter (@Asabelotodo) (Ver anexo 78), en donde se dio la información de la empresa, promociones, precios, entre otros. Igualmente con el Blog (<http://asesoriassabelotodo.blogspot.com/>) se proporcionó información de la empresa más detalladamente, incluyendo: misión, visión, precios, valores, servicios, entre otros (Ver anexo 79). Por medio de estos medios de comunicación se realizaron ventas, se dio la información pertinente a los mismos, se informó de promociones, descuentos y se resolvieron dudas del cliente en general. Por otro lado, se realizó un video publicitario el cual se subió a YouTube y a Facebook, con el fin de extender la publicidad a mayor cantidad de personas (Ver Anexo 80)
- **Medios Alternativos.** Como medios alternativos se realizó publicidad por medio de dos busetas escolares a las cuales se les colocó en la parte trasera del vidrio una calcomanía de vinilo microperforado a full color con la

información de la empresa. Estas busetas por razones de trabajo transitaron por toda la ciudad, principalmente por colegios de la ciudad. (Ver Anexo 81)

14.6 SERVICIO POST-VENTA.

14.6.1 Atención Especial a Clientes.

14.6.1.1 Rifas. Mensualmente se realizaron diversas rifas entre los clientes de las asesorías educativas del mes:

- **Agosto:** Se rifó una hora de asesoría educativa
- **Septiembre:** Se rifó una hora de asesoría educativa e invitación para comer helados en Mimos (2 personas).
- **Octubre:** se rifaron dos horas de asesoría educativa, una invitación para comer helados en Mimos (2 personas) y una invitación a comer en Drive Pizza.

14.7 PLAN DE ACCIÓN PUESTA EN MARCHA

El plan de acción que se llevó a cabo en la puesta en marcha del centro de asesorías educativas se presenta en el Anexo 82.

14.8 PRECIOS

Los precios manejados por el centro de asesorías educativas corresponden a los previamente establecidos en el análisis financiero:

14.9 INVERSIONES DE LA PUESTA EN MARCHA

Tabla 55. Precios de ventas

TIPO DE ASESORÍA	TOTAL COSTOS UNITARIOS	MARGEN DE UTILIDAD	PRECIO DE VENTA
ASESORÍA DE 1 HORA	\$ 13.793	8,5%	\$ 15.000
ASESORÍA DE 2 HORAS	\$ 27.585	8,5%	\$ 30.000
ASESORÍA DE 3 HORAS	\$ 41.378	6,0%	\$ 44.000
ASESORÍA PAQUETE DE 4 HORAS	\$ 55.170	5,0%	\$ 58.000
ASESORÍA PAQUETE DE 6 HORAS	\$ 82.755	4,5%	\$ 87.000
ASESORÍA PAQUETE DE 8 HORAS	\$ 110.341	4,0%	\$ 115.000
ASESORÍA PAQUETE DE 10 HORAS	\$ 137.926	3,0%	\$ 142.000

Fuente: Autores del proyecto.

A continuación se presentan el resumen de las inversiones realizadas que reúnen todos los aspectos nombrados anteriormente. El detalle de estas inversiones se presenta en el Anexo 83.

Tabla 56. Inversiones de la puesta en marcha

INVERSIÓN FIJA	
Equipo de oficina	\$ 92.000
Equipo de computación y comunicación	\$ 947.000
<i>Total inversión fija</i>	<i>\$ 1.039.000</i>
INVERSIÓN DIFERIDA	
Gastos de Lanzamiento	\$ 580.000
Gastos de Constitución	\$ 163.400
Capacitación de Personal	\$ 5.200
<i>Total inversión diferida</i>	<i>\$ 748.600</i>
TOTAL INVERSIÓN PUESTA EN MARCHA	\$ 1.787.600

Fuente: Autores del proyecto.

15. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

La evaluación de los resultados obtenidos luego de la creación del centro de asesorías educativas está comprendida desde el 1 de Julio hasta el 20 de Octubre del 2012. A continuación se presenta detalladamente estos resultados:

15.1 DEMANDA

15.1.1 Demanda Servicios de Asesorías La demanda de los servicios de asesorías educativas durante el período de operación se presenta en las siguientes tablas:

Tabla 57. Unidades demandadas por mes

TIPO DE SERVICIO	UNIDADES DEMANDADAS/MES				TOTAL
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	
Asesoría de 1 hora	0	1	5	4	10
Asesoría de 2 horas	0	2	11	10	23
Asesoría de 3 horas	0	1	4	3	8
Paquete de asesorías de 4 horas	0	0	0	0	0
Paquete de asesorías de 6 horas	0	0	0	0	0
Paquete de asesorías de 8 horas	0	0	0	0	0
Paquete de asesorías de 10 horas	0	0	0	0	0
TOTAL	0	4	20	17	41

Fuente: Autores del proyecto.

Tabla 58. Total horas demandadas por mes

TIPO DE SERVICIO	TOTAL HORAS DEMANDADAS/MES				TOTAL
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	
Asesoría de 1 hora	0	1	5	4	10
Asesoría de 2 horas	0	4	22	20	46
Asesoría de 3 horas	0	3	12	9	24
Paquete de asesorías de 4 horas	0	0	0	0	0
Paquete de asesorías de 6 horas	0	0	0	0	0
Paquete de asesorías de 8 horas	0	0	0	0	0
Paquete de asesorías de 10 horas	0	0	0	0	0
TOTAL	0	8	39	33	80

Fuente: Autores del proyecto.

Adicionalmente, la siguiente tabla muestra la totalidad de los clientes y el número de veces que los mismos han solicitado el servicio:

Tabla 59. Totalidad de clientes y número de veces que han solicitado el servicio

NÚMERO DE VECES QUE HAN SOLICITADO EL SERVICIO	NÚMERO DE CLIENTES	PORCENTAJE
1 Vez	16	64%
2 Veces	4	16%
3 Veces	3	12%
4 Veces	2	8%
TOTAL	25	100%

Fuente: Autores del proyecto.

15.1.2 Demanda Pronosticada vs. Demanda Real. La diferencia entre la demanda pronosticada y la demanda real ha venido disminuyendo con el pasar de los meses. De esta manera se espera que al finalizar el mes de Octubre la demanda real sea mínimo el 10% de la demanda pronosticada.

Tabla 60. Demanda pronosticada vs. Demanda real

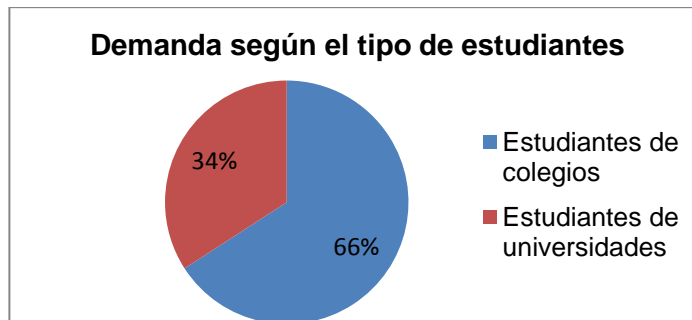
DESCRIPCIÓN	MES			
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Demanda Pronósticada (horas/mes)	576	576	576	576
Demanda Real (horas/mes)	0	8	39	33
Porcentaje de diferencia	100%	99%	93%	94%

Fuente: Autores del proyecto.

15.1.3 Características de la Demanda. Durante los primeros meses de operación, la demanda de los servicios de asesorías ha sido superior por los estudiantes de colegios en comparación con los estudiantes universitarios, tal y como la figura 6. Por otra parte, en la figura 7 se evidencia que los medios

publicitarios utilizados en el plan de marketing, de mayor efectividad han sido los volantes y el voz a voz. Estas gráficas se presentan teniendo en cuenta un total de 25 clientes en los primeros meses de operación.

Figura 6. Demanda según el tipo de estudiantes

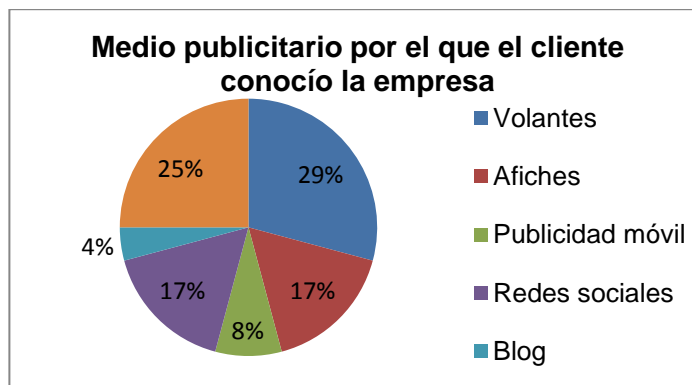


Fuente: Autores del proyecto.

Adicionalmente, en el Anexo 84 se presenta un comparativo de los resultados obtenidos en la investigación de mercados concluyente y luego de los primeros meses de operación, del cual se tienen las conclusiones:

- Los estudiantes de colegios del grado décimo y undécimo son los que más acceden al servicio de asesorías educativas y sus dificultades están principalmente en las materias de trigonometría y cálculo.

Figura 7. Efectividad medios publicitarios



Fuente: Autores del proyecto.

- Los estudiantes universitarios de primer semestre y segundo semestre son los que más solicitan el servicio principalmente en las materias de cálculo y física.
- La asesoría de dos horas es la de mayor demanda en el mercado mientras que los paquetes de asesorías por hora no han tenido aceptación.
- La demanda permanece constante durante todos los días de la semana con un aumento notable el día viernes.
- La jornada de la tarde es la de mayor preferencia para solicitar las asesorías educativas.

15.1.4. Resultados Informe de Satisfacción del cliente. Durante los primeros meses de operación solo se registró una queja de un cliente en la que manifestaba su insatisfacción por la hora de llegada del tutor. Al interrogar al tutor sobre lo sucedido el mismo argumentó haber tenido problemas en la ubicación de la dirección del domicilio. Luego de este inconveniente se solicitó a los tutores tratar de estar con cinco minutos de anticipación en el lugar de la asesoría.

15.2 CAPACIDAD INSTALADA VS. DEMANDA REAL

Es notable que durante los primeros meses de operación existe un exceso de capacidad instalada. Sin embargo, dicho exceso se ha venido reduciendo al transcurrir los meses debido al aumento de la demanda. A finalizar el mes de Octubre se espera que el exceso de capacidad sea inferior al de Septiembre.

Tabla 61. Relación entre la capacidad instalada y la demanda real

DESCRIPCIÓN	MES			
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Capacidad instalada (horas/mes)	208	208	208	208
Demanda real (horas/mes)	0	8	39	33
Exceso de capacidad (%)	100%	96%	81%	84%

Fuente: Autores del proyecto.

15.3 COSTOS DE LOS SERVICIOS DE ASESORÍAS

Los costos de los servicios son aquellos en que se incurre solo cuando es solicitado el servicio y corresponden a los honorarios, el transporte y la papelería. Dichos costos aumentaron en relación directa con la demanda:

Tabla 62. Costos de los servicios de asesorías

COSTOS DEL SERVICIO	MES			
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Honorarios	\$ -	\$ 56.000	\$ 273.000	\$ 231.000
Transporte	\$ -	\$ 13.600	\$ 68.000	\$ 57.800
Papelería	\$ -	\$ 100	\$ 500	\$ 425
TOTAL	\$ -	\$ 69.700	\$ 341.500	\$ 289.225

Fuente: Autores del proyecto.

15.4 GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS

Para la determinación de los gastos de administración y ventas incurridos en los primeros cuatro meses de operación del centro de asesorías, primeramente se consideraron las erogaciones correspondientes a servicios públicos y arrendamiento las cuales se fijaron con un porcentaje del 10% del valor total de los valores a pagar mes a mes en el lugar de operación. Por otra parte, la erogación relacionada con la publicidad encaminada a brindar a los clientes un premio por acceder al servicio de asesorías y por lo tanto en el primer de mes su valor es nulo debido a la ausencia de demanda de los servicios. Este valor se incrementó mes a mes según las actividades desarrolladas. En el anexo 85 se presentan en detalle las erogaciones mencionadas anteriormente mientras que el cálculo de la depreciación de los activos fijos y la amortización de los activos diferidos se presenta en los Anexos 86 y 87 respectivamente.

En cuanto a la nómina administrativa, se acordó con el administrador del centro de asesorías, que es uno de los creadores del proyecto, el pago de sus salarios a medida que el centro de asesorías obtuviera ganancias en la prestación de sus

servicios y por tanto no se considera dentro de los gastos. La siguiente tabla reúne las erogaciones anteriormente mencionadas y el total de los gastos administrativos y de ventas:

Tabla 63. Total gastos administrativos y de ventas

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	MES			
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Nómina administrativa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización diferidos	\$ 23.275	\$ 23.275	\$ 23.275	\$ 23.275
Arrendamiento	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Depreciación	\$ 20.583	\$ 20.583	\$ 20.583	\$ 20.583
Publicidad	\$ -	\$ 15.000	\$ 30.000	\$ 50.000
Servicios públicos	\$ 122.215	\$ 122.468	\$ 122.972	\$ 123.225
TOTAL	\$ 186.074	\$ 201.326	\$ 216.831	\$ 237.083

Fuente: Autores del proyecto.

15.5 INGRESOS Y EGRESOS

Los ingresos por concepto de ventas de los servicios de asesorías educativas durante los primeros meses de operación se presentan en el Anexo 88. Es notable el incremento de los ingresos el cual está relacionado con el aumento de la demanda.

De la misma manera, los egresos incurridos en este período de tiempo se detallan en el Anexo 89. De dichos egresos es notable el aumento de los costos del servicio, de las erogaciones en publicidad y de los servicios públicos. El resto de erogaciones se mantuvieron constantes.

15.6 ESTADOS FINANCIEROS

15.6.1 Flujo de Efectivo. El flujo de efectivo neto tiene un comportamiento positivo pues aumentó durante el período de operación y tiene un valor positivo en

el mes de Septiembre. Esto se debe a que en este mes los ingresos superaron los egresos (Ver Anexo 90)

15.6.2 Estado de Resultados. El estado de resultados muestra que en el mes de Septiembre se dejan de tener pérdidas para tener ganancias de \$22.669:

Tabla 64. Estado de resultados período de operación

DESCRIPCIÓN	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Ventas	\$ -	\$ 119.000	\$ 581.000	\$ 492.000
Costos de ventas	\$ -	\$ 69.700	\$ 341.500	\$ 289.225
Utilidad bruta	\$ -	\$ 49.300	\$ 239.500	\$ 202.775
Total gastos de administración y ventas	\$ 186.074	\$ 201.326	\$ 216.831	\$ 237.083
Utilidad de operación	\$ (186.074)	\$ (152.026)	\$ 22.669	\$ (34.308)
Otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos financieros-intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$ (186.074)	\$ (152.026)	\$ 22.669	\$ (34.308)
Impuesto de renta y complementarios (0%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad neta del ejercicio	\$ (186.074)	\$ (152.026)	\$ 22.669	\$ (34.308)

Fuente: Autores del proyecto

15.7 EVALUACION FINANCIERA

La evaluación financiera del centro de asesorías educativas se realizó teniendo en cuenta los siguientes indicadores: rentabilidad de ventas netas, rentabilidad del activo total, rentabilidad del patrimonio y el EBIDTA (Ver Anexo 91). En general se observa que para los dos primeros meses estos indicadores tienen valores negativos y que para el mes de Septiembre se obtienen valores positivos lo que muestra que el centro de asesorías viene en un proceso de mejora en sus ventas y por tanto en sus indicadores. Se espera que al finalizar el mes de Octubre estos indicadores sean mejores que los presentados el mes de Septiembre.

Tabla 65. Indicadores financieros del período de operación

INDICADOR	FÓRMULA	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
RENTABILIDAD DE VENTAS NETAS	$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100\%}{\text{Ventas Netas}}$		-128%	4%	-7%
RENTABILIDAD DEL ACTIVO TOTAL	$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100\%}{\text{Activo Total}}$	-11,6%	-10,5%	1,5%	-2,4%
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100\%}{\text{Patrimonio Total}}$	-11,6%	-10,5%	1,5%	-2,4%
EBITDA	Utilidad Operacional +Depreciaciones +Amortizaciones	\$ (142.215)	\$ (108.168)	\$ 66.528	\$ 9.550

Fuente: Autores del proyecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La puesta en marcha de la idea de negocios ha sido una excelente oportunidad de generación de conocimiento y experiencia que trasciende lo teórico. De la misma manera, permite contrarrestar los planteamientos del documento elaborado con los resultados realmente obtenidos luego de los primeros meses de operación y desarrollar un plan de acción que permita corregir los errores cometidos. En este sentido, las siguientes conclusiones muestran cada uno de los hallazgos en cada una de las partes del documento y los esfuerzos a realizar para redireccionar el centro de asesorías educativas:

• JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS

- ❖ La problemática de la deserción y repitencia estudiantil es alarmante a nivel nacional, regional y local y por tanto requiere de una intervención desde diferentes ámbitos. En este sentido, una alternativa de solución está relacionada con la solución de las dificultades académicas que los estudiantes experimentan constantemente en materias como matemáticas, física, química, álgebra, estadística, entre otras. Es así como el centro de asesorías se convierte en una excelente alternativa para los estudiantes que cuentan con la capacidad de pago y de igual forma quieren acceder a los servicios ofrecidos.
- ❖ Bucaramanga y su área metropolitana se han convertido en un sector educativo con variedad de colegios y universidades que ofrecen diversos programas de formación y que por lo tanto atraen estudiantes de las regiones centro, oriente y norte del país. Por esta razón, Bucaramanga se consolidará como un centro educativo del oriente Colombiano que requiere de un centro de asesorías que ofrezca

alternativas de solución a toda su comunidad estudiantil que presenta inconvenientes en su proceso educativo.

- **MARCO TEÓRICO**

- ❖ La metodología Cross Age Tutoring se ha convertido en una excelente estrategia educativa a nivel mundial que busca contrarrestar los problemas universitarios de deserción y repitencia. En Bucaramanga, dicha estrategia está siendo utilizada en la Universidad Industrial de Santander con el Programa de Asesorías para el Mejoramiento del Rendimiento Académico (PAMRA) y en la Universidad Pontificia Bolivariana con el Programa de Acompañamiento Académico (PAC). En consecuencia, esta metodología debe continuar utilizándose en el centro de asesorías educativas en busca de la resolución de las dificultades de los clientes.

- **ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA COMPETENCIA**

- ❖ El centro de asesorías educativas hace parte del sector de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, anteriormente conocido como la educación no formal. La información concerniente a este sector es limitada debido a que solo hasta hace pocos años se creó una base de datos con toda la información de las ciudades del país referente a esta actividad económica. Adicionalmente, dentro de la limitada información no es posible conocer en detalle el comportamiento del subsector de las asesorías educativas pues los datos presentados solo muestran los consolidados generales. Por esta razón, se llevó a cabo una investigación en directorios telefónicos e internet, para recolectar información que permitiera conocer las principales características de los centros de asesorías en Bucaramanga.

De la misma manera, se analizaron las principales características de los demás competidores tales como profesores, estudiantes y los programas que ofrecen asesorías gratuitas en la Universidad Industrial de Santander y la Universidad Pontificia Bolivariana.

De la anterior investigación se tienen las siguientes conclusiones:

- los estudiantes y profesores que ofrecen asesorías tienen precios bajos y utilizan medios publicitarios tales como afiches, volantes y el voz a voz.
- Los programas de asesorías gratuitas ofrecidos por la Universidad Industrial de Santander y Universidad Pontificia Bolivariana, son conocidos voz a voz dentro de estas instituciones.
- Los centros de asesorías educativas han establecido precios de servicios más elevados y también restricciones de número de horas para acceder a los mismos pues algunos ofrecen mínimo dos horas de asesorías debido a que una hora no justifica el desplazamiento a realizar y tampoco permite la resolución de las dificultades.
- La mayoría de los centros educativos tiene publicidad en redes sociales, páginas web y blogs, y en adición a las asesorías educativas, ofrecen otros programas tales como cursos preicfes, preuniversitarios, servicio de traducciones, asesorías en tesis, entre otros.
- En la información vía web de estos centros de asesorías no se encuentran temas de interés para los estudiantes tales como

técnicas en la presentación de exámenes o métodos de estudio, que complementen la formación de los estudiantes.

- **ANÁLISIS DEL MERCADO**

- ❖ La investigación de mercados concluyente estuvo encaminada al conocimiento de las necesidades de los estudiantes, los cuales manifestaron la intención de pagar por el servicio de asesorías educativas. Sin embargo, esta investigación no tuvo en cuenta las opiniones de los padres, quienes son finalmente los que toman la decisión de adquirir el servicio. Por esta razón, se debe realizar una investigación de mercados dirigida a los estudiantes de la educación secundaria y media y a sus respectivos padres, donde se pueda contrastar la disponibilidad de los estudiantes de acceder al servicio de asesorías educativas y la disponibilidad de pago de sus padres por estas.

Esta investigación se realizará en los hogares de los niveles socioeconómicos 4, 5 y 6, en el mes de Febrero del año 2013 y por medio de un cuestionario que se diseñará con preguntas cerradas y el cual se aplicará de forma presencial. Una vez finalizada esta investigación, será posible determinar una disponibilidad de compra más real de los servicios de asesorías educativas.

- **PLAN DE MARKETING**

Estrategia de producto: En la estrategia de producto se encontraron las siguientes falencias:

- ❖ No se contempló un atributo diferenciador definido que permitiera la identificación de los clientes con la empresa y la hiciera diferente de las

demás. De la misma manera, se contempló un servicio que no está estructurado ni definido plenamente teniendo en cuenta este atributo diferenciador.

- ❖ Luego de la puesta en marcha, se evidencio que los clientes necesitaban para superar sus dificultades mejorar o desarrollar nuevos métodos de estudio y aprendizaje. De la misma manera, los clientes buscan que el servicio de asesorías garantice la superación de las dificultades presentadas.
- ❖ De la investigación de mercados se evidencio que los estudiantes tienen dificultades en sus estudios principalmente debido a las fallas en la metodología de enseñanza de los profesores y a las fallas en las metodologías de estudio.
- ❖ En la presentación del servicio se contempló la prestación del servicio de asesorías de 1 hora. Sin embargo, durante la puesta en marcha se comprobó que este tipo de asesoría no permite la solución completa de las dificultades ni justifica el desplazamiento realizado por el tutor.
- Tras casi cuatro meses de operación del centro de asesorías es notable la nula aceptación de los paquetes de asesorías pues los clientes solo adquieren el servicio en el momento que lo requieren y por el número de horas necesario sin considerar a futuro la posibilidad de demandar nuevamente el servicio.

Con base en los anteriores hallazgos se plantea una nueva estrategia de producto que debe contener los siguientes aspectos:

1 El principal atributo diferenciador del servicio de asesorías es que los tutores cuentan con excelentes estrategias pedagógicas que garantizan la formación y el aprendizaje de los clientes en los temas que son motivo de dificultad. Para lograr este atributo, es necesario seguir los siguientes pasos:

- Recopilar información sobre las principales estrategias pedagógicas tales como²¹: autoaprendizaje, aprendizaje colaborativo, aprendizaje interactivo, aprendizaje basado en problemas, aprendizaje por inducción, en páginas de tipo educativo en internet, libros, proyectos de grado y bases de datos.
- Organización de la información para ser impartida en las capacitaciones.
- Programación de capacitaciones presenciales, las cuales serán impartidas por el administrador del centro de asesorías a los tutores. Estas capacitaciones tendrán una duración no superior a dos horas, serán remuneradas a los tutores por un valor de \$ 10.000 la hora y también incluyen refrigerio cuyo valor es de \$ 2.500 por persona asistente. De igual forma, dichas capacitaciones se realizarán los 3 primeros domingos de cada mes por un período de dos meses (6 domingos en total).
- Adicional a las capacitaciones, a los tutores se les entregará los contenidos más importantes en cuanto a herramientas pedagógicas en forma impresa.

²¹ Disponible en: <<http://xa.yimg.com/kq/groups/19326480/168291543/name/ESTRATEGIAS>> (consultado el 16 de Noviembre de 2012).

- Los tutores aplicarán los conocimientos recibidos en cada una de las asesorías desarrolladas y tomarán nota de los principales resultados obtenidos.
 - Al finalizar cada mes (en el cuarto domingo del mes) durante este período de dos meses se realizarán reuniones en las que se socializarán con los tutores los resultados y experiencias obtenidas. Estas reuniones serán remuneradas de igual forma a las capacitaciones.
- 2** El segundo atributo diferenciador en los servicios de asesorías es que los clientes podrán acceder a información concerniente a diferentes métodos de estudio, efectivos en la superación de las dificultades académicas y la obtención de excelentes calificaciones. En adición a esta información, el cliente también recibirá otras herramientas tales como:
- Ayudas, recursos y consejos en la presentación de los exámenes.
 - Técnicas de relajación después de los exámenes.
 - Técnicas para mejorar la comunicación oral y escrita.
 - La inteligencia emocional en el estudio.
 - Metodologías de investigación
 - Otras.

Para lograr el atributo anteriormente considerado, el centro de asesorías debe seguir los siguientes pasos:

- Recopilar información sobre las anteriores herramientas, en bases de datos, proyectos de grados, libros y páginas web.

- Organizar la información recolectada por cada tipo de herramienta a entregar al cliente.
- Realizar las entregas de cada herramienta de forma periódica los días sábados de cada semana y a través de las redes sociales, el blog y vía correo electrónico.
- Una vez agotados las técnicas y herramientas mencionadas, realizar búsquedas de otras nuevas y por tanto garantizar el suministro constante de nueva información al cliente.

Los dos atributos diferenciadores mencionados anteriormente están encaminados a atacar las principales causas de las dificultades académicas en los estudiantes, que son las fallas en las metodologías de enseñanza y estudio, tal y como se encontró en los resultados de la investigación de mercados. De igual forma, estarán a cargo del administrador del centro de asesorías educativas.

- 3** Se eliminan las asesorías de 1 hora y los paquetes de 4, 6, 8 y 10 horas, por lo que la nueva presentación del servicio será:
 - Asesorías educativas de 2 horas.
 - Asesorías educativas de 3 horas.
- 4** El nuevo servicio a ofrecer consta de dos horas o tres horas de asesorías educativas a domicilio. A continuación se presenta la descripción de este nuevo servicio:
 - El cliente solicita el servicio de asesorías especificando en detalle el tema. Para ello, dicho cliente debe enviar una guía, ejercicios o alguna información vía correo electrónico que de claridad de tema.

- El tutor prepara la asesoría educativa con la ayuda de las herramientas suministradas por el centro de asesorías educativas tales como computadores, internet y libros. De la misma manera, con base en estas herramientas y la información suministrada por el cliente, el tutor prepara una lista de 10 ejercicios que sirvan como herramienta de estudio para el cliente al finalizar la asesoría educativa. Adicionalmente, el tutor debe crear una evaluación que se aplicará al final de la tutoría para verificar los conocimientos del cliente y la superación de sus dificultades.

A cada tutor se le pagarán dos horas de trabajo adicionales por cada asesoría, es decir, que si el tutor realiza una asesoría de dos horas se le pagarán 4 horas y si es de 3 horas se le pagarán 5 horas. Estas dos horas adicionales corresponden a una hora en la preparación de la asesoría y su evaluación, y la segunda hora en el desplazamiento necesario para llegar al destino de la asesoría

- La tutoría constará de tres partes: la primera parte está destinada a la asesoría en la que el tutor explica el tema con ayuda de las herramientas suministradas. En la segunda parte, el tutor aplica al estudiante la evaluación previamente elaborada y en la tercera parte se hace una retroalimentación teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación, resaltando las fortalezas y debilidades. El tiempo para cada una de estas actividades se adaptará según las necesidades del cliente, es decir, que el cliente puede solicitar un mayor tiempo para la evaluación o para la retroalimentación según el caso. La siguiente tabla los tiempos para cada actividad según el tipo de asesoría:

Tabla 66. Tiempos de las partes de cada tipo de asesorías.

TIPO DE ASESORÍA	TIEMPOS (Min)			TIEMPO TOTAL (Min)
	EXPLICACIÓN	EVALUACIÓN	RETROALIMENTACIÓN	
Asesoría educativa de 2 horas	100	15	5	120
Asesoría educativa de 3 horas	150	25	5	180

Fuente: Autores del proyecto

- A continuación, el tutor entrega al estudiante una carpeta que contiene los 10 ejercicios elaborados por el tutor que sirven como refuerzo al finalizar la asesoría, hojas para el desarrollo de los ejercicios y un lápiz. Estos elementos contienen información de la empresa tal como el logo y la información de contacto en redes sociales, blog, correo electrónico y números telefónicos.
- Finalmente, el cliente realiza la evaluación de satisfacción diseñada como se muestra en la figura 1.

Estrategia de plaza: En la estrategia de plaza se encontraron los siguientes hallazgos:

- ❖ Se identificó que en el ejercicio no existía una estrategia de distribución establecida para la empresa. Al realizar la puesta en marcha se observó que el cliente, prefiere llegar directamente a la empresa, utilizando principalmente el contacto vía telefónica, seguido por el contacto vía BlackBerry Messenger (el cual no se identificó en un principio) y por medio de redes sociales. Por tanto se recomienda complementar la estrategia de distribución y definirla según las necesidades de la empresa.
- ❖ Las expectativas de ampliación del centro de asesorías educativas en el ejercicio fueron muy optimistas y abarcaban muchos servicios, que posiblemente a la fecha planteada no se pueden materializar. Al realizar la puesta en marcha se evidencio que la empresa aún no está preparada para

pensar en crear nuevos servicios, sino que se reforzarán los que ya se encuentran funcionando, complementando algunos de ellos con pequeños cursos vacacionales.

Figura 8. Formato de satisfacción del cliente.

		ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE SABELOTODO					
<p>Estimado cliente: Con la finalidad de cubrir la mayor parte de sus expectativas respecto del servicio que usted ha recibido, le pedimos unos minutos de su tiempo para que conteste el presente cuestionario.</p>							
<p>Instrucciones: Marque con una X la respuesta que usted considera pertinente respecto al servicio evaluado, el cual se encuentra especificado en el oficio con el cual se remite esta encuesta. Considerar 0 el valor más desfavorable y 5 el valor más favorable.</p>							
<p>Cuestionario:</p>							
Nº	Pregunta	0	1	2	3	4	5
1	¿El tutor que brindo el servicio, fue cumplido con los horarios establecidos para la tutoría?						
2	¿Resolvio a cabalidad las dudas por las que fue solicitado el servicio?						
3	¿Considera que la metodología usada por el tutor fue la mas adecuada?						
4	¿Considera adecuadas las acciones y las recomendaciones realizadas por el tutor, en busqueda de mejorar su desempeño y rendimiento academico?						
5	¿Considera que el material de trabajo entregado puede resultar util para su estudio en casa?						
<p>Observaciones, recomendaciones y sugerencias:</p>							
<p>Gracias por su tiempo.</p>							

Fuente: Autores del proyecto.

Con base en los anteriores hallazgos se plantea una nueva estrategia de plaza que debe contener los siguientes aspectos:

- La empresa en un principio no contará con puntos de venta en la ciudad, es por tanto, que el servicio se solicitará y obtendrá por medio de las redes sociales, vía telefónica y vía BlackBerry Messenger. De esta manera, el proceso para obtener el servicio es el siguiente:
 1. El cliente contacta a la empresa vía telefónica, BlackBerry Messenger, redes sociales u otro medio alternativo tales como el blog.
 2. La solicitud es atendida por una persona encargada de realizar esta labor, que en este caso será la recepcionista. Está persona será la encargada de tomar los datos del cliente, el servicio solicitado, los temas específicos de la tutoría, dirección a donde tiene que ir el tutor y número de horas requeridas.
 3. Con base en estos datos la recepcionista asignará el tutor apto para la solicitud.
 4. El tutor preparará la clase tal y como se explica en la estrategia de producto y llega a la casa del tutor a la hora especificada.
 5. Después de impartida la tutoría, el cliente pagará en efectivo el valor correspondiente a las horas de asesoría tomadas.
 6. Por último se realizarán reuniones semanales entre los tutores, la recepcionista y el administrador, para que el dinero sea entregado al administrador de la empresa. Este firmará un recibido con conformidad.
- Los principales aliados para que esto sea posible y efectivo son los empleados de la empresa, por tanto, que se les proporcionará beneficios extras por satisfacción del cliente, si el porcentaje de satisfacción es igual o

superior al 90% en el mes, se les dará un bono mensual del 5% de las ventas. La satisfacción del cliente se medirá por medio del diligenciamiento del formato de satisfacción (Estrategia de producto).

- En épocas de vacaciones se realizarán cursos de interés para las personas. La definición de estos cursos se realizará por medio de una investigación de mercados realizada a padres y alumnos en donde se evidencie el interés y la intención de adquirirlos. Dicha investigación se realizará a los clientes cautivos de la empresa y a los clientes recomendados por medio de llamadas telefónicas realizadas por un call center, el número de encuestas a realizar dependerá de la cantidad de clientes de la empresa y personas recomendadas. Dicha investigación de mercados se llevará a cabo al finalizar el primer año de funcionamiento de la empresa y se realizará en aproximadamente en un mes. Dicha investigación terminará en el mes de Diciembre. A lo largo del siguiente año se evaluará la estrategia planteada y si es viable se desarrollará de acuerdo a los resultados obtenidos.
- Los costos asociados a las anteriores estrategias son los siguientes:
 - Celular Blackberry: \$300.000
 - Investigación Call Center: \$50.000

Estrategia de publicidad y promoción: Los hallazgos encontrados en la estrategia de publicidad y promoción son los siguientes:

- Los volantes y el voz a voz son los principales medios publicitarios que han generado el conocimiento y acceso a los servicios del centro de asesorías por parte de los clientes. Por otra parte, la publicidad móvil y el acceso al blog han sido medios poco eficaces en la generación de la venta de los servicios.

- El plan de mercadeo realizado se enfocó en la utilización de medios masivos de comunicación sin tener en cuenta el voz a voz, que constituye la estrategia publicitaria que más influye en los clientes.
- Se evidencia que las actividades lúdicas planteadas no son importantes para el conocimiento de la empresa por parte de los posibles clientes y pueden dañar la imagen de la misma, principalmente porque quienes deciden adquirir el servicio son los padres, los cuales no verán con buenos ojos las actividades anteriormente propuestas
- En la puesta en marcha se repartieron 1.000 volantes publicitarios a full color, se crearon redes sociales tales como Facebook y twiter, se colocaron aproximadamente 50 afiches en 3 sitios diferentes de la ciudad, se utilizó publicidad móvil, se creó un blog.
- Realizada la puesta en marcha se encontró que los medios publicitarios que causaron mayor impacto en los clientes fueron los volantes, afiches, el voz a voz y las redes sociales, es por tanto que estos cuatro medios publicitarios se deben reforzar y mejorar a medida que pasa el tiempo.

Con base en los anteriores hallazgos se plantea una nueva estrategia de publicidad y promoción. En la misma se enumerará cada medio publicitario a utilizar.

1. Se repartirán dos mil volantes en lugares donde causen gran impacto y haya alta exigencia académica, esta estrategia se manejará como se menciona a continuación:

- Se repartirán mil volantes por semestre académico. En el primer semestre (de Enero a Junio) se repartirán volantes en los siguientes lugares: colegio de la presentación, el gimnasio del Saucara –ASPAEN, Fundación Colegio UIS, Universidad Industrial de Santander, Universidad Santo Tomas de Aquino.
 - En el segundo semestre se repartirán los otros 1.000 volantes en la Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colegio Nuestra Señora del Rosario de Floridablanca, Colegio de la Salle y Colegio Cambridge.
 - De los 2.000 volantes se repartirán aproximadamente 200 volantes por plantel educativo (se realizará en los planteles mencionados anteriormente)
 - Los volantes serán volantes a full color media carta. Esta actividad se realizará en los primeros dos meses de estudio, de cada semestre (periodo). Se visitará un plantel por semana.
 - El costo de los dos mil volantes corresponde a \$200.000
2. Se colocarán afiches dentro de la Universidad Industrial de Santander, la Universidad Pontificia Bolivariana, la Universidad Santo Tomas de Aquino, la Universidad Cooperativa de Colombia y Universidad de Santander, principalmente en los edificios de ingenierías, de esta forma se llegará a aproximadamente 2.640 estudiantes cada semestre, colocando 20 afiches por universidad para un total de 100 afiches por semestre. En total se colocarán 200 afiches durante el año los cuales tienen un costo total de \$80.000.

- La estrategia de afiches no se plantea para colegios puesto que dentro de los colegios no permiten colocar este tipo de publicidad. Más adelante se diseñaran estrategias de alianzas con los colegios en donde se generen beneficios mutuos.
3. Se realizarán campañas por medio del voz a voz de la siguiente manera:

- ✓ Al finalizar cada mes (Febrero, Marzo, Abril, Mayo, Agosto, Septiembre, Octubre) y a mitad de los meses de Junio y Noviembre se llamará a los clientes que compraron el servicio en cada periodo y se les pedirá un referido que se encuentre interesado en obtener el servicio o que tengan la necesidad de hacerlo. Cada llamada tendrá una duración de aproximadamente dos minutos.

Por medio de un call center se contactará al referido y se le hablará del servicio, de las ventajas y beneficios que la misma le puede brindar (Servicio post-venta, producto). El Call Center cobra aproximadamente \$15.000 pesos por llamar a 50 personas donde cada llamada tiene una duración máxima de 2 minutos. Lo anterior da un costo de \$300 por llamada.

4. Realización de actividades pedagógicas y culturales para dar a conocer el servicio a ofrecer de forma directa:

- ✓ Semanas culturales, técnicas, entrega de notas.
- Se tendrá presencia en eventos culturales realizados en las Universidades tales como la U libro, realizado a finales de septiembre con duración de una semana, en donde se alquilará un Stand y se repartirán folletos (1.000 folletos). Estos folletos contendrán información de la empresa (servicios, precios, beneficios brindados a clientes, formas de contacto, entre otros).

- Se tendrá presencia en la entrega de boletines bimensuales (Dos primeros bimestres y cuarto bimestre) de los colegios así como en las semanas técnicas del colegio Sagrado Corazón de Jesús-Bethlemitas y en la semana Franciscana en donde participan el Colegio de la Santísima Trinidad y el Colegio Franciscano el Virrey Solís. En cada semana técnica se colocará un Stand en donde se hablarán de temas de interés para los estudiantes tales como: innovaciones científicas relacionadas con el conocimiento humano, curiosidades tales como: porque ciertos cuerpos flotan en agua salada, realizando los respectivos experimentos de estos planteamientos y pequeños concursos de actividades de ingenio tales como pruebas matemáticas, deletreo de palabras, ortografía, entre otros. Los premios para estas actividades serán dos horas de asesorías educativas gratis, y bonos por 30.000 pesos para compra de libros. Se estima que los premios entregados en las semanas técnicas corresponden a \$800.000 pesos.

En la misma medida para estos eventos se contratará una persona que constantemente entregue a los padres tarjetas y a los hijos stickers que puedan pegar fácilmente en sus cuadernos o agendas. En total se elaborarán 2.000 tarjetas que cuestan \$ 100.000 y 2000 Stickers que cuestan \$80.000. Adicionalmente la persona encargada de esta función se contratará por días, y el costo por día es de \$30.000.

- En estas actividades se tendrá contacto directo con los padres y con los hijos, las cuales son las personas en las que tenemos que causar el impacto publicitario.
- ✓ Seminarios:
- Se elegirá un colegio y una Universidad en donde se repartieron volantes y se realizaron las actividades culturales (Colegios y universidades

especificados en el medio publicitario de volantes). En estas instituciones se realizarán seminarios gratis, de aproximadamente dos horas, en donde se dará a conocer ampliamente la empresa y se brindarán herramientas de interés para los estudiantes.

Para definir el tema específico del seminario, se hablará con el rector del colegio y/o universidad para elegir el tema que crea sea el de mayor interés para la comunidad estudiantil.

- Para dictar el seminario se contratará a un profesional de acuerdo al tema seleccionado.
 - A los asistentes al seminario se les regalarán bonos del 20% para la obtención de nuestros servicios, una carpeta, un lápiz, unas hojas con la información de la empresa, así como material del seminario.
 - Cada seminario tendrá capacidad de aproximadamente 200 personas.
 - Los seminarios se realizarán finalizando en Mayo y Agosto. Las fechas pueden variar de acuerdo a disponibilidad de las universidades y colegios y/o de acuerdo a las necesidades de la empresa.
5. Por último, se manejará la estrategia vía redes sociales y correo electrónico que se realizará como se menciona a continuación:
- Por medio de las redes sociales y correos electrónicos se enviará información concerniente a la empresa tales como: precios, servicios, beneficios e información relacionada con los beneficios post-venta y el producto en sí, a los clientes potenciales y clientes cautivos.

- Para enviar la información se ira realizando una base de datos en donde se recopilará la información de los clientes cautivos y los referidos por ellos. Esta base de datos la estará alimentando la recepcionista, en la medida en que los clientes contacten la empresa.
- A los referidos se les pedirá nuevos referidos para agregar a las redes sociales y enviar correos con información importante de la empresa y temas de interés, tales como curiosidades, ¿sabias que?, hágalo en casa, entre otros. Esta información será buscada por el administrador utilizando libros e internet principalmente.
- El manejo de las redes sociales e información será realizada por el administrador.

La eficiencia de los medios publicitarios se medirá realizando una pequeña encuesta cuando el cliente contacte el centro de asesorías educativas preguntándole por cual medio se enteró del servicio de asesorías académicas.

Estrategia de precios.

- ✓ La estrategia de precios planteada en un principio se centró en las ventas y en la situación actual. Una estrategia centrada en las ventas no agrega valor al cliente, simplemente vende más de lo mismo. Por tanto, se recomienda cambiar la estrategia de precio y optar por una más acertada que proyecte al servicio como un servicio de calidad.

Con base en lo dicho anteriormente se optará por manejar la estrategia de precios conocida como: Estrategia de descremado²² de precios, por las siguientes razones:

El servicio ofrece características que lo hacen diferentes a los demás (estrategia de producto).

1. Los clientes mostraron disponibilidad de pagar un precio más elevado que el ofrecido en un principio (Investigación de mercados).
 2. Con esta estrategia se puede recuperar más rápidamente las inversiones.
 3. Con esta estrategia el servicio será adquirido por aquellas personas que tengan realmente la necesidad de adquirirlo y cuenten con la capacidad económica para hacerlo.
- ✓ La fijación de los precios está basada en los costos unitarios más el margen de utilidad el cual corresponde al 10% según criterio de los creadores del centro de asesorías educativas. A continuación, se enumeran los pasos a seguir en esta estrategia de fijación de precios:
- 1 Se clasifican los costos según su carácter fijo o variable y se totalizan.
 - 2 Se dividen estos costos según la demanda estimada para obtener los costos unitarios tanto fijos como variables.
 - 3 Se suman los costos unitarios fijos y variables para determinar el costo unitario total.

²² Thompson Ivan. Estrategia de precios. Disponible en: <
<http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>>. (Consultado el 17 de Noviembre de 2012)

- 4 Al costo unitario total se le aplica el porcentaje del margen de utilidad definido.

En el análisis financiero se presentan las tablas resumen de la determinación de los precios.

Estrategia de servicio post-venta: Los hallazgos encontrados en la estrategia de servicio post-venta son los siguientes:

- No se contempló la realización de un seguimiento al cliente luego que este ha presentado el examen o el trabajo en el cual ha recibido asesoría por parte de los tutores del centro de asesorías educativas.
- Luego de recibir las asesorías educativas, un número limitado de clientes reciben premios asignados según un sorteo realizado entre los clientes del mes. De esta manera, los otros clientes que no reciben premio, no tienen acceso a algún beneficio posterior al servicio.

Con base en los anteriores hallazgos se plantea una nueva estrategia de servicio post-venta que debe contener los siguientes aspectos:

- ✓ Realizar una llamada al cliente a través de un call center, luego del momento del examen o la presentación del trabajo según el caso, con el fin de comprobar la efectividad de la asesoría recibida. Con esta llamada también se le demuestra al cliente que su desempeño y superación de las dificultades es lo más importante para el centro de asesorías educativa. En caso que la dificultad persista, el centro de asesorías debe evaluar las razones de dicha persistencia e informar al cliente la solución más adecuada. Cada llamada tiene un valor de \$300 y tiene una duración promedio de 2 minutos.

- ✓ El segundo atributo diferenciador ofrece una nueva estrategia de servicio post-venta pues esta es realizada después que el cliente ha recibido el servicio. Como se mencionó en la estrategia de producto, el acceso a información de diferentes herramientas complementarias en el proceso de estudio, contribuye a un mejor desempeño de los estudiantes en sus actividades educativas diarias y a disminuir las dificultades académicas. Este beneficio está dirigido a todos los estudiantes independientemente que hayan sido ganadores de los premios que ha venido ofreciendo el centro tales como horas de asesorías gratuitas e invitaciones a comer helados mimos.

Una vez contemplados todos los aspectos a tener en cuenta en cada estrategia, a continuación se presentan el resumen de las erogaciones:

Tabla 67. Costos de cada una de las estrategias.

ESTRATEGIAS	TOTAL
ESTRATEGIA DE PRODUCTO	
Capacitación tutores	\$ 640.000
Refrigerio	\$ 60.000
<i>Total estrategia de producto</i>	<i>\$ 700.000</i>
ESTRATEGIA DE PLAZA	
Celular Blackberry	\$ 300.000
Investigación Call center	\$ 50.000
<i>Total estrategia de plaza</i>	<i>\$ 350.000</i>
ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	
Volantes	\$ 200.000
Voz a voz call center	\$ 180.000
Afiches	\$ 80.000
Stan U libro	\$ 1.000.000
Stan colegios	\$ 100.000
Premios eventos culturales	\$ 800.000
Folletos	\$ 200.000
Conferencista seminarios	\$ 400.000
Material seminarios	\$ 200.000
Stickers	\$ 80.000
Tarjetas	\$ 100.000
Persona eventos semanas culturales	\$ 180.000
<i>Total estrategia de promoción</i>	<i>\$ 3.520.000</i>
ESTRATEGIA DE PRECIO	
ESTRATEGIA DE SERVICIO POST-VENTA	
Seguimiento de clientes	\$ 90.000
<i>Total estrategia de servicio post-venta</i>	<i>\$ 90.000</i>
TOTAL ESTRATEGIAS	\$ 4.660.000

Fuente: Autores del proyecto.

Determinación y proyección de la demanda: La determinación y proyección de la demanda planteada en el desarrollo del análisis del mercado se realizó partiendo de los siguientes supuestos:

- ✓ Cálculo de la demanda a partir de los resultados de algunas preguntas de la investigación de mercados.
- ✓ Consideración de un periodo de doce meses en el año sin tener en cuenta los períodos de vacaciones en los que los estudiantes no acceden al servicio pues no se encuentran estudiando.
- ✓ Consideración de que la demanda permanece constante durante todos los meses del año.
- ✓ Determinación de la demanda tomando un 8% de porcentaje de captación del mercado el cual no está justificado.
- ✓ Establecimiento del crecimiento de la demanda con el crecimiento de la población estudiantil que corresponde al 11,29%.

Luego de la puesta en marcha de la idea de negocios se evidenciaron algunas inconsistencias con los supuestos contemplados en la determinación la demanda, las cuales se enuncian a continuación:

- ✓ Existencia de períodos tales como los meses de vacaciones de principio, mitad y final de año, en donde los estudiantes, en su mayoría, no necesitan el servicio de asesorías educativas.

- ✓ Durante los periodos de estudio la demanda no es constante mes a mes, pues esta es muy baja durante los primeros meses académicos y se incrementa poco a poco hasta llegar a un punto máximo cuando se está finalizando el periodo de estudios.
- ✓ El crecimiento considerado en la proyección de la demanda fue muy elevado pues muy pocas empresas nuevas en el mercado crecen por encima del 10%.
- ✓ La determinación y proyección de la demanda deben considerarse a partir de los esfuerzos de mercadeo a realizar y no a partir de la investigación de mercados.

Teniendo en cuenta los supuestos contemplados inicialmente y los hallazgos después de la puesta en marcha, se plantea que el pronóstico de la demanda para el año 2013 debe realizarse considerando los resultados obtenidos de los esfuerzos de marketing de la puesta en marcha y los esfuerzos de marketing a llevar a cabo en el siguiente año. La siguiente tabla muestra el total de clientes obtenidos con los esfuerzos de marketing realizados y el porcentaje de efectividad de los medios publicitarios utilizados durante la puesta en marcha.

Tabla 68. Número de clientes obtenidos durante el período de operación del año 2012 y porcentaje de efectividad de los medios utilizados.

MEDIO	POBLACIÓN EXPUESTA AL MEDIO	CLIENTES OBTENIDOS	PORCENTAJE DE EFECTIVIDAD
Volantes	1.000	8	0,8%
Afiches	1.320	4	0,3%
Redes sociales	406	4	1,0%
Blog	382	1	0,3%
Recomendación de un conocido	25	6	24,0%
Publicidad móvil	1.080	2	0,2%
TOTAL	4.213	25	

Fuente: Autores del proyecto.

La información obtenida de algunos medios tales como volantes, afiches, redes sociales y voz a voz, será utilizada para calcular los clientes a obtener el próximo año. De igual forma, los medios de la publicidad móvil y el blog no serán utilizados nuevamente debido a su baja efectividad y por tanto se reemplazan por otros medios tales como seminarios, semanas técnicas y la feria U libro. Los porcentajes de efectividad de estos nuevos medios se han establecido bajo supuestos y por tanto dicho porcentaje se verificará y corregirá una vez se hayan obtenido nuevas estadísticas.

Tabla 69. Número de clientes a obtener durante el primer semestre del año 2013.

MEDIO	PORCENTAJE	POBLACIÓN EXPUESTA AL MEDIO	CLIENTES A OBTENER
Volantes	0,80%	2.000	16
Redes sociales	3%	1.200	36
Seminario	2%	200	4
Recomendación de un conocido	24%	100	24
Afiches	0,30%	2.640	8
TOTAL		6.140	88

Fuente: Autores del proyecto.

Tabla 70. Número de clientes a obtener durante el segundo semestre del año 2013.

MEDIO	PORCENTAJE	POBLACIÓN EXPUESTA AL MEDIO	CLIENTES A OBTENER
Volantes	0,80%	2.000	16
Redes sociales	3%	1.200	36
Seminarios	2%	200	4
Voz a voz (call center)	24%	100	24
Afiches	0,30%	2.640	8
U libro	1,00%	6.000	60
Semanas culturales, técnicas y clausuras	2,00%	3.200	64
TOTAL		15.340	212

Fuente: Autores del proyecto.

De los datos obtenidos luego del período de operación del 2012, 25 clientes compraron 80 horas, lo que da un promedio de 3,2 horas por cliente. A partir de este dato se estima que:

- ✓ Los 88 clientes del primer período de 2012 comprarán un total de 282 horas.
- ✓ Los 212 clientes del segundo semestre de 2012 comprarán un total de 678 horas.

Estas horas estarán serán vendidas en asesorías de 2 y 3 horas. Estas estimaciones se realizarán con los datos obtenidos en la puesta en marcha tal y como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 71. Total de unidades de asesoría en el 2012 y para cada período del 2013.

TIPO DE SERVICIO	TOTAL SEGUNDO PERÍODO 2012	PORCENTAJE	TOTAL PRIMER PERÍODO 2013	TOTAL SEGUNDO PERÍODO 2013
Asesoría de 2 horas	23	69,7%	98	236
Asesoría de 3 horas	10	30,3%	28	68
TOTAL	33	100,0%	127	305

Fuente: Autores del proyecto.

- **ANÁLISIS OPERACIONAL**

- ❖ En el análisis de los recursos necesarios para la operación del centro de asesorías educativas no se consideró el dotar a los tutores con herramientas como computadores, calculadores, lápices y borradores que permitan un mejor desempeño de los estos tutores en el desarrollo de los servicios de asesorías académicas.

En la puesta en marcha se evidencio la ausencia de recursos y por tanto se plantea dotar a cada uno de los tutores con las siguientes herramientas:

Tabla 72. Herramientas disponibles para los tutores.

RECURSOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO
Computadores	2	\$ 800.000
Calculadoras	2	\$ 30.000
Resmas de papel tamaño carta (500 hojas)	1	\$ 8.000
Carpetas	1000	\$ 500
Lápices	1000	\$ 300
Lapiceros	1000	\$ 800
Borradores	1000	\$ 200

Fuente: Autores del proyecto

Con base en lo anterior se tienen las siguientes consideraciones:

- ✓ Los computadores y las calculadoras hacen parte de una inversión inicial a realizar en el mes de Enero antes de comenzar el período de operación del siguiente año.
- ✓ A cada tutor se le asignará un lápiz, un lapicero, un sacapuntas y un borrador para cada mes.
- ✓ Las resmas y las carpetas se comprarán al comenzar el período de operación según el pronóstico de la demanda y se les entregarán a los tutores para que los utilicen en la elaboración de los ejercicios que se entregarán al finalizar cada tutoría. De la misma manera, a los clientes también se les regalará un lápiz

- ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

A continuación se describen los principales hallazgos en relación al análisis administrativo:

- ❖ La forma de contratación de los tutores por honorarios se convierte en una debilidad para la empresa, pues en cualquier momento puede

perder el talento humano, debido a que dicha modalidad de contratación no genera seguridad al trabajador y ninguna clase de beneficios.

- ❖ Existieron dificultades en el proceso de contratación de los tutores en la puesta en marcha de la idea de negocios debido a que gran parte de los tutores no estaban de acuerdo con la forma de contratación y la remuneración a recibir, ya que la misma no les brindaba seguridad ni estabilidad laboral.
- ❖ En el proceso de selección del personal se recibió un número reducido de hojas de vida de estudiantes interesados en hacer parte del centro de asesorías educativas. Esto evidencia la falta de una forma de contratación que genere mayores beneficios y atracción en los estudiantes.
- ❖ El administrador era el encargado de realizar la actividad de recibir y realizar llamadas así como de manejar todos los aspectos internos de la empresa (finanzas, marketing, contrataciones).
- ❖ En la puesta en marcha del centro de asesorías educativas el administrador no ha recibido un salario debido al bajo nivel de ingresos relacionado con la baja demanda característica de los primeros meses de operación de cualquier empresa que es nueva en el mercado.
- ❖ El proceso de selección de personal se estableció como función del administrador sin tener en cuenta que este proceso requiere de un profesional experto. En este sentido, el administrador no cuenta con la preparación para tomar este tipo de decisiones y de llevarlas a cabo, puede generar repercusiones como la selección errónea del personal encargado de las asesorías académicas.

- ❖ Al crear los cargos necesarios en la operación del centro de asesorías no se contempló la necesidad de un vendedor que persuada a los clientes para que compren los servicios ofrecidos por la centro, así como que se encargue de capturar nuevos clientes.

Partiendo de las anteriores consideraciones, se recomienda llevar a cabo las siguientes acciones:

- a. Cambiar la forma de contratación de los tutores, optando por un contrato laboral, en donde se le paguen a los mismos las prestaciones sociales y todo lo establecido por la ley. Con base en ello los tutores se contratarán directamente, por medio de un contrato laboral y el sueldo a pagar incluyendo las prestaciones sociales será de: \$ 1.281.642. Para el desarrollo de las actividades de la empresa se contratarán dos tutores con base en la demanda estimada.
- b. Contratar una recepcionista que será la encargada de responder las solicitudes del servicio de asesorías académicas vía telefónica, blackberry Messenger y redes sociales. Esta persona tendrá un contrato laboral a término fijo y su sueldo incluyendo las prestaciones sociales será de: \$ 937.085 mensuales.
- c. Establecer una remuneración para el administrador del centro de asesorías educativas con base en un porcentaje de los ingresos que se presentan en el mes. Este porcentaje corresponderá en un principio al 10% de las ventas. A medida que el centro de asesorías educativas se poseione en el mercado, se realizará un contrato laboral a término fijo con todas las prestaciones sociales. El salario del administrador incluyendo prestaciones sociales corresponderá a: \$ 1.281.642.

- d. Contratar un Outsourcing de una empresa especialista para la realización de la selección del personal que trabajará en el año 2013. Este proceso de selección se llevará a cabo en mes de Enero del siguiente año. De esta manera, se asegurará que el centro de asesorías cuente con el mejor talento humano en la prestación de sus servicios.
 - e. Realizar la contratación de un vendedor encargado de la venta de los servicios de asesorías educativas y en cuya contratación laboral se tendrá en cuenta un salario base de \$ 200.00 y bonificaciones por ventas.
- ANÁLISIS LEGAL
 - ❖ La constitución del centro de asesorías se hizo como persona natural, en el régimen simplificado, debido a que esta forma de constitución exime a la empresa del pago de IVA, contador público, reserva legal e impuesto sobre las ventas. Asimismo con dicha forma de constitución no es necesario facturar y los gastos de constitución son bastante reducidos. Se considera que esta forma de constitución será transitoria pues se espera aumento en las ventas, en donde será necesario el cambio de modalidad de constitución. Cuando esto suceda, la empresa se constituirá como una S.A.S (Sociedad por Acciones Simplificada).
- ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL
 - ❖ En el análisis del impacto social no se contemplaron los beneficios que genera el centro de asesorías académicas en el área educativa, los cuales son indispensables en el análisis de los índices de deserción y repitencia estudiantil. Para determinar estos beneficios, se plantea complementar el seguimiento de los clientes elaborada en la estrategia de servicio post-venta, con indicadores que muestren del total de

estudiantes que acceden al servicio cuantos pierden el año o se retiran de sus estudios. Con estos resultados se podrá medir en que forma el centro de asesorías contribuyó a disminuir los índices de deserción y repitencia de la ciudad de Bucaramanga.

- ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- ❖ La utilización de las cinco fuerzas de Porter y el análisis interno y externo fueron herramientas importantes y efectivas para la realización de la matriz DOFA. Igualmente, el hecho de ponderar las variables de la matriz DOFA, permitió una mayor claridad en cuanto a las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, así como de las estrategias para mitigarlas o aprovecharlas.
- ❖ En el plan estratégico se contempló la disponibilidad constante de tutores como una fortaleza. Sin embargo, debido a la forma de contratación de los tutores (contrato por prestación de servicios), se presentaron inconvenientes en algunos momentos al no poderse contactar los tutores para prestar los servicios de asesorías solicitados por los clientes. Por tanto, esto no fue una fortaleza sino una debilidad. (Ver plan de acción en la parte del análisis administrativo).

- ANÁLISIS FINANCIERO

- En el cálculo de los precios de cada uno de los servicios de asesorías se consideraron márgenes de utilidades inferiores al 10% y que por tanto son muy pequeños: A partir de esta consideración se hace necesario la realización, a partir de las nuevas erogaciones, de un recalcu de los precios a ofrecer en el mercado (Ver Nuevo Análisis financiero).

- Partiendo de todas las consideraciones anteriores y los cambios y estrategias que se pondrán en marcha en el siguiente año, se hace necesario insertar las nuevas erogaciones en el análisis financiero. A continuación se presentan los principales resultados:
 - Costos unitarios: fijo, variable y total

Tabla 73. Costos unitarios

TIPO DE COSTO	VALOR
Costos fijos unitarios	\$ 22.900
Costos variables unitarios	\$ 4.400
Costo total unitario	\$ 27.300

Fuente: Autores del proyecto

- Precios de venta de cada tipo de servicio

Tabla 74. Precios de las asesorías

TIPO DE ASESORÍA	TOTAL COSTOS UNITARIOS	MARGEN DE UTILIDAD	PRECIO DE VENTA
Asesoría de 2 horas	\$ 54.600	10%	\$ 60.000
Asesoría de 3 horas	\$ 81.900	10%	\$ 90.000

Fuente: Autores del proyecto.

- De esta manera, la utilidad (estado de resultados) al finalizar la operación del año 2013 será de \$235.000.

BIBLIOGRAFÍA

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. 4 ed. México: McGraw Hill, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. 2 ed. México: Mc Graw Hill interamericana, 2009.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA – Decreto 410 de 1971. Código de comercio, Legis, 2012.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA – Diario oficial No. 39.618, del 01 de enero de 1990. Ley 50 de 1990. Código Sustantivo del trabajo, Legis, 2012.

Chris, Semenik, O'Guinn Thomas. Publicidad. International Thomson Editores, 1999, págs 381- 384.

DIAZ DUARTE, Gloria I y MUÑOZ CASTILLO, Myriam. Factibilidad para la creación de un centro de asesorías educativas en Barrancabermeja, educación no formal. Bucaramanga, 2000. Tesis (Profesional en gestión empresarial). Universidad Industrial de Santander.

ETZEL, Michael; STANTON, William y WALKER, Bruce. Fundamentos de marketing. Mc.Graw Hill, 2004. FLEITMAN, Jack. Negocios exitosos: Como empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. Mc. Graw Hill, 2000.

FISCHER Laura y ESPEJO Jorge. Mercadotecnia. Mc Graw Hill, Tercera Edición, 2004, págs. 360 – 376

GALLEGO, Sofía. Citada por LOBATO F., Clemente; et al. En: Las representaciones de la tutoría universitaria en profesores y estudiantes: Estudio de un caso. Universidad del país Vasco. En: Revista Internacional Journal of Psychology and Psychological Therapy, vol 5, España, p150.

GAMARRA FERNANDO. Análisis FODA y estrategias para educaciones educativas, primera ed. 2005.

GONZÁLEZ Simancas, J.L. El modelo teórico de acción tutorial. Valencia: ICE de la Universidad, 1984.

GONZALEZ, Francisco José. Creación de empresas: Guía del emprendedor. Madrid: Pirámide, 2007.

HERNANDEZ, Urbano M y RODRIGUEZ, Alicia C. Cómo evaluar un proyecto empresarial: una visión práctica. Díaz de Santos, 2009.

IDELFONSO GRANDE, Esteban. Marketing de los servicios. 4 ed. España: ESIC, 2005.

Joseph, McDaniel y Lamb Charles. Marketing. International Thomson Editores, 2002, págs 512 – 516

KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary. Fundamentos de Marketing. Prentice Hall, Sexta edición pág. 489

LOBATO, Clemente. La función tutorial universitaria: Estrategias de intervención. Madrid: UNED, 1999

MALBRAN, María del Carmen. La tutoría en el nivel universitario. Universidad de Buenos Aires. En: Revista de informática educativa y medios audiovisuales, vol 1, 2004. Argentina, p 5 y 6.

MALHOTRA, Naresh K. Investigación de mercados: un enfoque práctico. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.

MIRANDA M, Juan José. Gestión de proyectos: Identificación, formulación y evaluación. 4 ed. Bogotá D.C.: Guadalupe, 2005.

PIÑEROS JIMENEZ, Luis Jaime; CASTILLO VARELA, Andrés Mauricio y CASAS, Andrés. ¿Qué dicen los indicadores?. Bucaramanga, ESOCEC, 2011.

Reyes, Espinosa, Zabaleta José. La tutoría académica en el nivel medio superior. UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MEXICO, 2005

SALCEDO ESCARRIA, Adelaida. Deserción Universitaria. Revista académica y de virtualidad de la UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA, 2010.

REFERENCIAS WEB

Algunos conceptos y matrices del análisis estratégico. Disponible en: <<http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/conceptos-y-matrices-de-analisis-estratgico>>

Centro de atención empresarial. Disponible en: <http://www.sintramites.com/sintramites/>

Contrato de confianza. Disponible en <[http://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo-de-confianza- html](http://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo-de-confianza-html)>.

Consultas laborales. Disponible en <http://consultas-laborales.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=284&Itemid=1>

Descripción genérica de funciones. Disponible en: <http://www.ula.ve/personal/cargos_unicos/>

Manual de Funciones. Disponible en: <<http://es.scribd.com/doc/20766533/Manual-de-Funciones>>

Minuta contrato a término fijo. Disponible en: <http://media.actualicese.com/minuta_contrato_de_trabajo_fijo.doc>

Planeación estratégica. Disponible en: <<http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/planeacin-estratgica-diagnostico-pronstico>>

Proceso administrativo. Disponible en: <<http://uproadmon.blogspot.com/2007/02/matriz-foda.html>>

Riesgo económico y financiero. Disponible en: <<http://www.gacetafinanciera.com/REF.pdf>>

Sistema de consulta CIU. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Disponible en <http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=143>

Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. Disponible en <<http://www.mineduacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212400.html>>

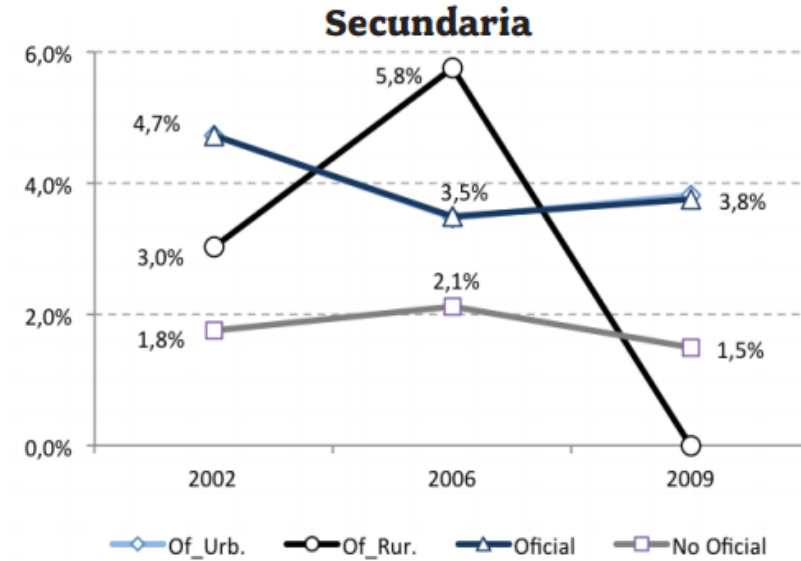
Tipos de riesgos y ejemplos. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/24813986/Tipos-de-Riesgos-y-Ejemplos>

UIS en Cifras. Disponible en <<http://lechuza.uis.edu.co:8080/planeacion/plantillas/detalleCifras.jsp?codigoPeriodo=44>>

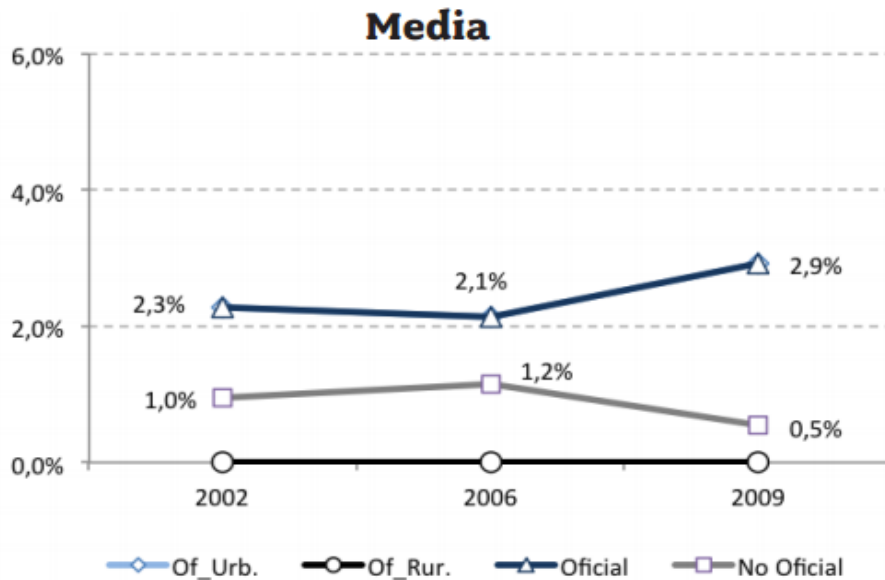
Vivir la UNAB. Disponible en: <http://www.unab.edu.co/portal/page/portal/periodicos/Noticia_Ampliacion?portal=vivir&codigonoticia=3135&envia=PRCO&idediccion=3>.

ANEXOS

ANEXO 1. REPITENCIA EN LA EDUCACIÓN SECUNDARIA Y MEDIA EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA.



Fuente: Tasa de repitencia por nivel educativo – DANE, C 600



Fuente: Tasa de repitencia por nivel educativo – DANE, C 600

ANEXO 2. TASAS DE DESERCIÓN POR NIVEL DE FORMACIÓN Y NATURALEZA DE LA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

Cohorte	Agregado	Sector público	Sector privado	Nivel universitario	Nivel universitario (sector público)	Nivel universitario (Sector privado)	Nivel tecnológico	Nivel técnico profesional
1998-1	43,15%	36,20%	47,50%	39,80%	34,70%	43,03%	50,58%	63,87%
1998-2	46,67%	41,46%	50,68%	43,12%	38,04%	46,87%	53,72%	58,93%
1999-1	45,96%	39,96%	50,72%	42,23%	40,09%	43,82%	48,92%	65,70%
1999-2	45,88%	41,71%	50,02%	42,67%	38,87%	46,03%	55,13%	58,77%
2000-1	47,57%	41,49%	52,41%	42,68%	37,40%	46,83%	54,53%	59,04%
2000-2	50,33%	46,69%	54,15%	45,41%	40,49%	50,01%	49,88%	60,59%
2001-1	51,04%	49,28%	52,54%	44,33%	39,88%	47,83%	52,32%	61,69%
2001-2	50,27%	48,30%	52,27%	45,84%	42,07%	49,80%	49,86%	59,91%
2002-1	53,12%	52,61%	53,52%	46,07%	42,13%	49,31%	50,85%	63,00%
2002-2	54,65%	53,27%	56,21%	49,30%	45,08%	53,88%	57,47%	53,28%
2003-1	50,71%	47,38%	53,37%	44,22%	40,60%	47,59%	56,11%	62,07%
Promedio	49,03%	45,30%	52,13%	44,20%	39,94%	47,73%	52,67%	60,62%

Fuente: Ministerio de educación nacional.

ANEXO 3. DESERCIÓN ACADÉMICA POR DEPARTAMENTO.

	Primer Semestre	Segundo Semestre	Tercer Semestre	Octavo Semestre	Décimo Semestre	Nivel a Décimo Semestre
Sucre	19,2%	29,2%	35,4%	49,8%	62,8%	Por encima del Promedio Nacional
Bolívar	24,6%	34,0%	42,8%	58,9%	61,5%	
Norte de Santander	21,7%	29,2%	34,5%	52,0%	57,5%	
Quindío	21,8%	33,0%	38,7%	49,0%	54,3%	
Valle	20,1%	29,3%	35,3%	49,0%	51,7%	
Tolima	16,5%	27,4%	32,3%	45,2%	51,4%	
Meta	21,5%	29,5%	34,6%	46,6%	51,3%	
Bogotá	19,9%	28,4%	33,8%	47,5%	51,0%	
Santander	19,0%	26,6%	31,5%	47,4%	50,2%	
Antioquia	21,8%	30,1%	35,4%	47,6%	49,1%	
Atlántico	19,1%	27,0%	32,9%	45,4%	47,6%	
Nariño	20,0%	27,4%	32,0%	42,4%	47,6%	
Cauca	22,2%	28,4%	33,3%	43,8%	47,3%	
Córdoba	18,8%	26,6%	30,9%	42,2%	46,5%	
Cesar	17,9%	25,7%	30,1%	38,2%	42,9%	
Cundinamarca	14,2%	21,2%	25,8%	35,4%	42,6%	
Caldas	12,8%	20,2%	25,3%	37,4%	40,3%	
Magdalena	11,2%	16,5%	21,0%	34,9%	39,9%	
Huila	16,9%	23,3%	27,3%	36,8%	39,3%	
Risaralda	17,5%	23,4%	27,5%	36,0%	39,0%	
Boyacá	15,8%	22,5%	26,8%	35,6%	38,2%	

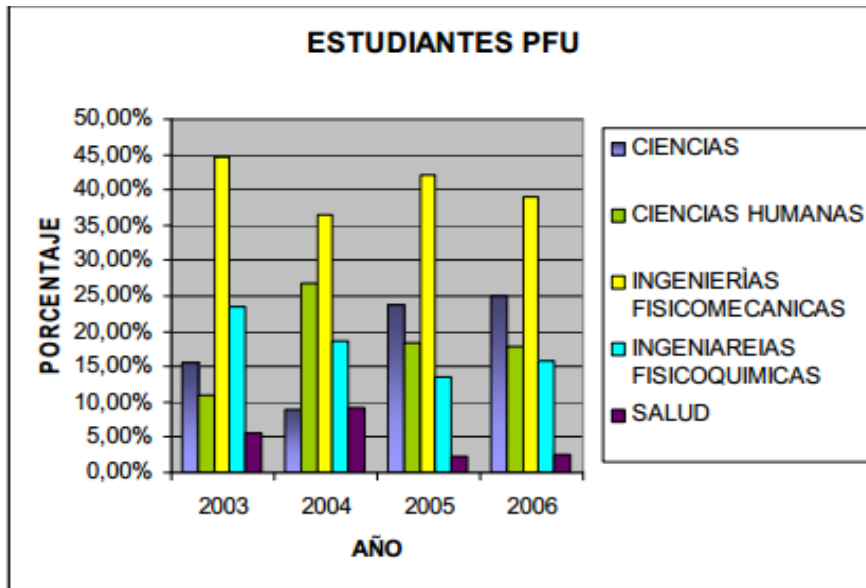
Fuente: Ministerio de educación nacional

ANEXO 4 . DESERCIÓN DE ESTUDIANTES POR PROGRAMA ACADÉMICO EN LA UPB

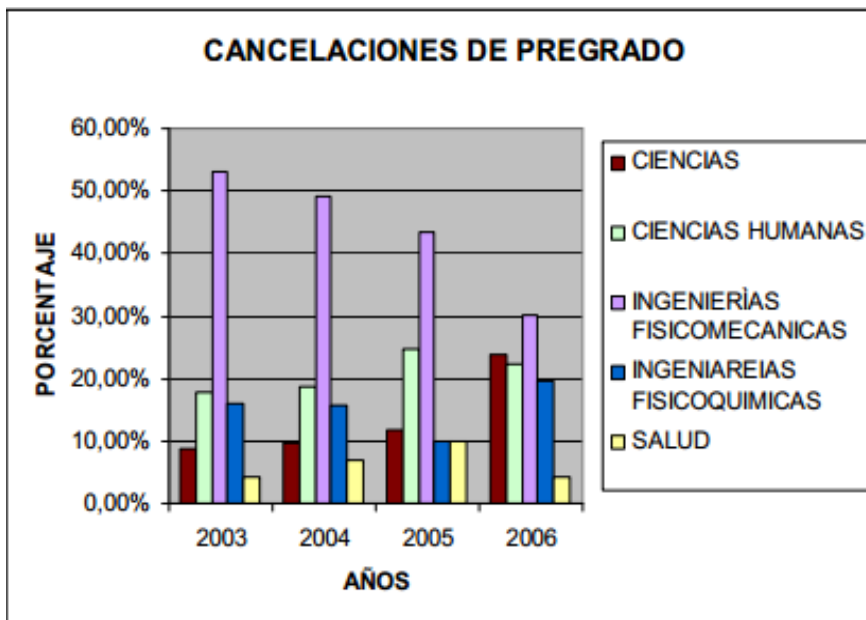
PROGRAMA ACADÉMICO	COHORTE 2005 SEMESTRE / AÑO										DESERCIÓN ACUMUIADA
	I / 05	II / 05	I / 06	II / 06	I / 07	II / 07	I / 08	II / 08	I / 09	II / 09	
	(Porcentaje %)										
ING. ELECTRÓNICA	8,33	0,00	4,55	4,76	10,00	0,00	5,26	5,88	12,50	0,00	36,07
ING. INDUSTRIAL	12,12	0,00	3,45	0,00	3,57	0,00	4,00	0,00	4,00	0,00	34,17
ING. CIVIL	19,61	2,44	2,50	2,56	2,78	0,00	5,88	6,06	21,88	0,00	49,02
ING. AMBIENTAL	4,92	7,02	9,62	4,08	6,67	2,27	4,76	0,00	0,00	0,00	27,27
ING. MECÁNICA	11,67	5,71	4,00	0,00	0,00	2,08	2,15	0,00	5,88	0,00	37,50
ING. INFORMÁTICA	18,18	0,00	11,11	6,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	51,28
ADMÓN. DE EMPRESAS	12,82	2,94	3,33	18,75	14,81	4,35	8,70	0,00	9,52	0,00	40,91
PSICOLOGÍA	24,00	2,78	8,33	5,88	3,23	0,00	3,57	4,00	0,00	0,00	37,84
COMUNICACIÓN SOCIAL	12,16	4,76	5,17	3,39	5,36	2,04	4,08	4,44	2,13	0,00	42,00
DERECHO	13,51	0,00	3,13	3,23	3,23	0,00	6,90	0,00	3,57	0,00	24,32
GENERAL	13,31	3,67	5,28	3,96	4,18	1,39	4,21	1,82	5,74	0,00	37,77

Fuente: Vicerrectoría académica-Dirección de planeación UPB

**ANEXO 5 . ESTUDIANTES P.F.U (POR FUERA DE LA UNIVERSIDAD) Y
CANCELACIONES EN PREGRADO POR FACULTAD EN LA UNIVERSIDAD
INDUSTRIAL DE SANTANDER.**



Fuente: UIS en cifras 2009



Fuente: UIS en cifras 2009

ANEXO 6. ASPECTOS DEL SECTOR DE LA EDUCACIÓN NO FORMAL.

NACIMIENTO Y DESARROLLO DEL CONCEPTO DE EDUCACIÓN NO FORMAL

El término educación no formal tiene sus orígenes en la “Conferencia Internacional Sobre la Crisis Mundial de la Educación” celebrada en Williamsburg, Virginia (USA) en 1967. En ella, los integrantes del Instituto Internacional de la Educación de la UNESCO, bajo la dirección de Philip H. Coombs, plantearon la necesidad urgente de desarrollar medios educativos diferentes a los convencionalmente escolares, como estrategia para generar nuevas alternativas de educación ante los críticos problemas que estaban afectando, no sólo a la educación en general, sino en particular a los llamados sistemas educativos formales o tradicionales²³.

Para esta década, el problema de fondo en América Latina que impulsó el interés por la educación no formal, y que aun hace parte de una problemática actual, era la pobreza presente en las áreas rurales y zonas marginales²⁴. Simultáneamente, a nivel mundial aparecieron fuertes críticas que hacían notar los límites de la institución escolar como proceso educativo y se introdujo la expresión educación no formal para satisfacer las necesidades extraescolares a demandas nuevas y diferentes de las atendidas ordinariamente por el sistema educativo. Con el crecimiento demográfico de esta época en los países del Tercer Mundo, la educación no formal poco a poco fue cobrando mayor importancia como estrategia formativa orientada a aquellos grupos sociales que no habían podido recibir una enseñanza básica completa²⁵.

Un año más tarde de la conferencia, Philip H. Coombs, dio origen a la muy conocida obra *La Crisis Mundial de la Educación*, en la que expone que la

²³ La Educación No formal. Ministerio de Educación Nacional. Disponible en <http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-236469_archivo_pdf_documento_antecedentes.pdf> p, 2

²⁴ Ibid, p, 2.

²⁵ SARRAMONA, Jaume; VÁZQUEZ, Gonzalo y COLOM, Antoni J. Educación no Formal. España: Ariel Education: 1998, p, 14.

educación formal es incapaz de abarcar, cualitativa y cuantitativamente las necesidades de formación de las sociedades y que la educación no formal debería formar parte importante del esfuerzo total de la enseñanza de cualquier país²⁶. La consecuencia de este reconocimiento condujo a la diferenciación, dentro de la educación, de tres conceptos diversos, aunque relacionados: la educación formal, no formal e informal.

La clasificación en estas tres modalidades educativas ha generado muchas confusiones y debates, ya que las explicaciones a esta taxonomía, parten desde muy diversas perspectivas de análisis; a veces a partir de los sujetos que atiende, otras desde los espacios en los que se desarrolla o de la metodología que utilizan. En consecuencia, se han dado numerosos intentos por delimitar, ampliar, corregir el sentido de los términos: educación formal, no formal e informal, utilizándose otras palabras para sustituirlas tales como: flexible y no flexible, sistemática y asistemática, regular y no regular. Sin embargo, cada una de estas propuestas ha generado nuevas confusiones, por lo que la terminología propuesta por Coombs sigue siendo válida hasta el día de hoy.

TIPOLOGÍA DE LA EDUCACIÓN

La educación es un proceso de socialización y endoculturación de las personas a través del cual se desarrollan capacidades físicas e intelectuales, habilidades, destrezas, técnicas de estudio y formas de comportamiento ordenadas con un fin social. Según la ley general de educación: “la educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes”²⁷.

²⁶ PACHECO, Miguel Fernando. Educación no formal: Concepto básico en educación ambiental. Disponible en: <<http://comenio.files.wordpress.com/2007/08/noformal.pdf>> p, 3.

²⁷ Ley general de educación. Ministerio de Educación Nacional. Disponible en : <http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf>

Partiendo de esta ley, la educación puede ser de tres tipos: la formal, la no formal y la informal. **La educación formal** es aquella que se imparte en establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresistas, y conducentes a grados y títulos. Tiene por objeto desarrollar en el educando conocimientos, habilidades, aptitudes y valores mediante los cuales las personas puedan fundamentar su desarrollo en forma permanente²⁸. En este sentido, la educación formal comprende el sistema educativo altamente institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que se extiende desde los primeros años de la escuela primaria hasta los últimos años de la universidad²⁹. Este tipo de educación está organizada en tres niveles:

- a) El preescolar que comprenderá mínimo un grado obligatorio.
- b) La educación básica con duración de nueve grados que se desarrollará en dos ciclos: la educación básica primaria de cinco grados y la educación básica secundaria de cuatro grados.
- c) La educación media con duración de dos grados.

La educación no formal es la que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos para la educación formal. Por ende, encierra toda actividad educativa organizada, sistemática, impartida fuera del marco del sistema formal, en busca de suministrar determinados tipos de aprendizaje a subgrupos concretos de población.

La educación no formal busca promover³⁰:

- El perfeccionamiento de la persona humana, el conocimiento y la reafirmación de los valores nacionales.

²⁸ Ibid,

²⁹ COLOM, Antoni J; BERNABEU, Josep L; DOMÍNGUEZ, Emilia y SARRAMONA, Jaume. Teorías e instituciones contemporáneas de la educación. España: Ariel Education, 1997, p, 25.

³⁰ Ley general de educación. Op cit, p,

- La capacitación para el desempeño artesanal, artístico, recreacional, ocupacional y técnico.
- La protección y aprovechamiento de los recursos naturales.
- La participación ciudadana y comunitaria.

Por otra parte, **la educación informal** comprende todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados. En este sentido, hace referencia al proceso llevado a lo largo de toda la vida por cada persona para adquirir y acumular conocimientos, habilidades, actitudes y criterios a través de las experiencias cotidianas y de su relación con el medio.

RELACIONES DE SEMEJANZA Y CONTRAPOSICIÓN ENTRE LOS TIPOS DE EDUCACIÓN

Las relaciones de semejanza y contraposición se encuentran en la siguiente tabla:

CRITERIOS	TIPO DE EDUCACIÓN		
	EDUCACIÓN FORMAL	EDUCACIÓN NO FORMAL	EDUCACIÓN INFORMAL
DURACIÓN	Con límites definidos (educación preescolar, primaria, secundaria, media y superior).	Con límites definidos y generalmente tiempos cortos.	Ilimitada (se extiende a lo largo a toda la vida).
UNIVERSALIDAD	Afecta a todas las personas en algunos de sus niveles.	Dirigida a una persona en concreto o grupos de ellas, con características en común.	Afecta a todas las personas: todo hombre o mujer mantiene a lo largo de toda la vida la capacidad de adquirir o acumular aprendizajes.
INSTITUCIÓN	Propia y absolutamente institucionalizada y se da en una institución propia (colegios o universidades)	Se desarrolla dentro y fuera de las organizaciones.	No institucionalizada.
ESTRUCTURACIÓN	Jerárquicamente estructurada y organizada en niveles (preescolar, primaria, secundaria, etc), ciclos (primero,segundo, tercero, etc.) de períodos temporales (curso, bimestre, trimestre, etc.)	Estructurada.	No estructurada.
INTENCIONALIDAD	Intencional.	Intencional.	No intencional.

Fuente: Autores del proyecto

CARACTERÍSTICAS DE LA EDUCACIÓN NO FORMAL

Entre las características que debe tener un programa de educación no formal, se destacan las siguientes³¹:

- Estar altamente integrada con los fines y objetivos de la educación y con otros no educativos.
- Servir de complemento o remplazo de la educación formal.
- Tener diferente organización, diversos patrocinadores y métodos de enseñanza heterogéneos.
- Ser de acceso voluntario.
- Tener una gran variedad de destinatarios: personas de todas las edades, sexos, grupos sociales, culturales, etc.
- Poseer unos requisitos de ingreso.
- No ofrecer títulos propios de la educación formal.
- Ofrecer programas con duración y finalidad flexibles y adaptables a las necesidades del entorno y del sector.
- Tener profesores y tutores que intervengan como promotores, tutores y facilitadores del aprendizaje.
- Contar con docentes de diferente formación y procedencia.
- Responsabilizar a los participantes en su propio proceso de aprendizaje.
- Utilizar métodos de enseñanza flexibles que priorizan el autoaprendizaje y la autoevaluación.

ANTECEDENTES LEGALES DE LA EDUCACIÓN NO FORMAL EN COLOMBIA

Siglos XVI y XVII. Los orígenes de la educación no formal en Colombia se pueden remontar a la época de la Conquista cuando todavía en el Reino de Nueva Granada no existía una instrucción pública sino que existían instituciones tales

³¹ La Educación No formal. Ministerio de Educación Nacional. Disponible en <http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-236469_archivo_pdf_documento_antecedentes.pdf>

como la iglesia, los resguardos y la familia; que se dedicaban a la trasmisión del conocimiento que permitía a un individuo asimilar el alfabeto y los números.

Solo para las clases altas existían tres clases de colegios: los universitarios, los mayores y los menores, anexo a los cuales funcionaba una escuela de primeras letras. Por otra parte, en las familias y parroquias existían espacios donde las mujeres aprendían tejidos, bordados y labores propias del hogar.

Siglos XVIII y XIX. Con la expulsión de los Jesuitas de la Nueva Granada en 1767, comienza la Instrucción Pública, pues el Estado debió asumir la educación como asunto propio, empezó a ocuparse de los sujetos que tenían el oficio de enseñar, los maestros, estableció unas condiciones y una organización para el oficio de enseñar, y amplió la enseñanza de las primeras letras a todas las clases sociales. En este proceso surgen planes y métodos para la enseñanza como el plan Moreno y Escandón, que planteó la educación como función del estado y propuso incluir el estudio de las matemáticas, el álgebra, la geometría y la trigonometría, a la vez que recomendó el método experimental en las ciencias naturales.

Simultáneamente a esta instrucción pública seguían funcionando otros espacios educativos como los resguardos, las parroquias, las escuelas de artes y oficios, los cuales ofrecían preparación para el trabajo y para la vida.

Siglo XX. Para comienzos del siglo XX, entra en vigencia la ley 39 de 1903 sobre instrucción pública. Esta ley establece una serie de disposiciones no sólo para la instrucción primaria, secundaria, industrial y comercial, y profesional; sino también, para las escuelas de música y de bellas artes, los archivos y bibliotecas, el observatorio astronómico y los museos.

Década de los Setentas y Ochentas. Para la década de los setenta aparece en el contexto mundial el concepto de educación no formal, el Gobierno Nacional

empieza a reglamentar esta modalidad educativa a través de nuevos decretos y leyes:

- **El decreto 2117 de 1962**, sobre cursos de capacitación para proporcionar adiestramiento en cualquiera de las materias de la enseñanza comercial y cursos por correspondencia, los cuales se iniciaron por la necesidad de impartir enseñanza a estudiantes en lugares aislados³².
- **El decreto 453 de 1964**, en el que se establecen los estudios libres en el primer ciclo de la enseñanza media, que se pueden considerar como antecedentes a la estructura del sistema educativo en educación Formal y Educación No formal.
- **El decreto 3157 de 1968**, que en sus artículos 17 y 18 relaciona diferentes programas de educación de adultos que actualmente se ofrecen como educación No Formal.
- **El decreto 2499 de 1973**, que en su artículo 31 reglamenta la expedición de certificados en los establecimientos que imparten enseñanza asistémica.
- **Decreto 088 de 1976**, que en su artículo 3 estructura el sistema educativo en educación formal y no formal, definiendo esta última como la que se imparte sin sujeción a períodos de secuencia regulada, la que no conduce a grados ni títulos, y la que podrá realizarse como complemento de la Educación Formal y será fomentada por el Estado.

Desde entonces la educación no formal ha sido reglamentada por normas como las siguientes: Decretos 1657 de 1978, Decreto 1878 de 1987, Decreto 2416 de 1988, Decreto 525 de 1990, Resoluciones 19328 de 1984 y 13862 de 1990.

Década del Noventa. Con la ley 115 de 1994 o ley general de la educación, se define la educación como un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes. En adición, con esta ley se

³² Decreto 2117. Disponible en < http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-103692_archivo_pdf.pdf >

establece la estructura del servicio educativo en educación formal que comprende los niveles de preescolar, básica (primaria y secundaria) y media; y educación no formal e informal, dirigida a niños y jóvenes en edad escolar, a adultos, a campesinos, a grupos étnicos, a personas con limitaciones físicas, sensoriales y psíquicas, con capacidades excepcionales, y a personas que requieren rehabilitación social³³.

Específicamente, las disposiciones más importantes para la educación comprenden³⁴:

- Su definición
- Las finalidades y objetivos,
- La oferta del servicio
- El fomento y reglamentación
- La relación con las microempresas
- Su accionar como subsidio familiar.

Finalmente, con el decreto 114 de 1996, se reglamenta la creación, organización y funcionamiento de los programas e instituciones de educación no formal³⁵. Para el año 2006, con la ley 1064 se establecen las normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación no formal, que con este decreto, recibe una nueva denominación: Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano³⁶. Por otra parte, con el decreto 288 de 2007 se deroga el decreto 114 de 1996 y se reglamenta nuevamente la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano; y se establecen los requisitos básicos para el funcionamiento de los programas³⁷.

³³ Ley 0115. Disponible en < <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-85906.html> >

³⁴ Ley 115. Disponible en <http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf>

³⁵ Decreto 114 de 1996. Disponible en <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1319>>

³⁶ Ley 1064. Disponible en <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=20854#0>>

³⁷ Decreto 288 de 2005. Disponible en <http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-130244_archivo_pdf.pdf>

ANEXO 7. ENCUESTA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EXPLORATORIA DE COLEGIOS.

Nombre: _____

Colegio: _____

Estrato: _____ Grado: _____ Edad: _____



Cordial saludo: En procura de obtener información para brindar oportunidades de superar sus dificultades académicas, realizamos esta encuesta para lo cual pedimos que sus respuestas sean sinceras. Gracias de antemano por su tiempo.

1. ¿Ha tenido dificultades académicas durante sus años de estudio en bachillerato?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca

Si su respuesta es la **(e) NUNCA**, no responda el cuestionario, gracias por su colaboración. De lo contrario continúe con la siguiente pregunta.

2. ¿En cuál de los grados ya cursados ha presentado las mayores dificultades académicas? (Elija máximo dos opciones)
 - a. Sexto
 - b. Séptimo
 - c. Octavo
 - d. Noveno
 - e. Décimo
 - f. Undécimo
 - g. Duodécimo

3. ¿En el año escolar que presento las mayores dificultades, en cuáles de las asignaturas considera que tuvo los mayores problemas? (Elija Máximo dos opciones)

- | | |
|----------------------|-------------------|
| a) Matemáticas | i) Calculo |
| b) Ciencias sociales | j) Lenguaje |
| c) Biología | k) Filosofía |
| d) Informática | l) Inglés |
| e) Algebra | m) Dibujo técnico |
| f) Física | n) Contabilidad |
| g) Química | o) Otra _____ |
| h) Trigonometría | |

4. ¿Cuáles han sido las principales causas que han generado las dificultades en sus años de estudio en bachillerato? (Elija máximo dos opciones)

- a. No le entiende al docente los temas explicados
- b. Problemas de aprendizaje
- c. Falta de interés
- d. Problemas personales
- e. Ausencia a clase
- f. Otra: _____

5. ¿Para solucionar sus dificultades académicas estaría dispuesto a recibir una asesoría educativa (tutoría)?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta es la **(b) NO**, continúe con la siguiente pregunta. De lo contrario continúe con la pregunta 8.

6. ¿Cuál es la razón por la cual no recibiría una asesoría educativa?

- a. Piensa que brindarle tutorías es una obligación exclusiva de su colegio.
- b. Prefiere resolver esta dificultad utilizando otro método.
- c. No está interesado en resolver la dificultad.
- d. No cuenta con la capacidad económica.

Si su respuesta es la **(b) PREFERE RESOLVER ESTA DIFICULTAD UTILIZANDO OTRO MÉTODO**, responda la siguiente pregunta. De lo contrario, no continúe con el cuestionario, gracias por su colaboración.

7. ¿Qué método prefiere utilizar para resolver sus dificultades? (Elija máximo dos)

- a. Investigar en internet.
- b. Investigar en la biblioteca personal.
- c. Investigar en una biblioteca
- d. Pide ayuda a un compañero.
- e. Pide ayuda a un familiar

8. ¿Sus padres (o acudiente) cuentan con la capacidad económica para pagar por esta asesoría?

a. Si

b. No

Si su respuesta es la **(b) NO**, no continúe con el cuestionario, gracias por su colaboración. De lo contrario pase a la siguiente pregunta.

9. ¿Cuánto cree que su responsable estaría dispuesto a pagar por una hora asesoría educativa, teniendo en cuenta que corresponde un servicio de calidad?

- a. Entre 5.000 y 10.000
- b. Entre 11.000 y 15000
- c. Entre 16.000 y 20.000
- d. Entre 21.000 y 25.000
- e. Entre 26.000 y 30.000
- f. Más de 30.000

10. ¿De qué forma le gustaría recibir la asesoría educativa?

- a. Que usted acuda a donde se encuentre el tutor
- b. Que el tutor vaya a su casa
- c. Vía internet (virtual)

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 8. ENCUESTA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EXPLORATORIA DE UNIVERSIDADES.

Nombre: _____ Edad: _____
Universidad: _____ Semestre: _____
Carrera: _____ Estrato: _____



Cordial saludo: En procura de obtener información para brindar oportunidades de superar sus dificultades académicas, realizamos esta encuesta para lo cual pedimos que sus respuestas sean sinceras. Gracias de antemano por su tiempo.

1. ¿Ha tenido dificultades académicas a lo largo de su carrera universitaria?
- f. Siempre
 - g. Casi siempre
 - h. Algunas veces
 - i. Casi nunca
 - j. Nunca

Si su respuesta es la **(e) NUNCA**, no responda el cuestionario, gracias por su colaboración. De lo contrario continúe con la siguiente pregunta.

2. ¿En cuál semestre de los ya cursados ha presentado las mayores dificultades académicas? (Elija máximo dos respuestas)
- h. Primer semestre
 - i. Segundo semestre
 - j. Tercer semestre
 - k. Cuarto semestre
 - l. Quinto semestre
 - m. Sexto semestre
 - n. Séptimo semestre
 - o. Octavo semestre
 - p. Noveno semestre
 - q. Décimo semestre
3. ¿En el (los) semestre(s) en el que presento mayores dificultades, en cuál (es) de las siguientes áreas presento mayores problemas? (Elija Máximo dos)

- p) Cálculo
- q) Álgebra
- r) Física
- s) Química
- t) Lenguaje
- u) Estadística
- v) Inglés
- w) Dibujo técnico
- x) Contabilidad
- y) Otra_____

4. ¿Cuáles han sido las principales causas que han generado las dificultades en su proceso de aprendizaje a lo largo de la vida universitaria? (Elija máximo dos opciones)

- g. Fallas en la metodología de enseñanza
- h. Problemas de aprendizaje
- i. Falta de interés
- j. Problemas personales
- k. Ausencia a clase
- l. Otra:_____

5. ¿Para solucionar sus dificultades académicas estaría dispuesto a pagar por una asesoría educativa (tutoría)?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta es la **(b) NO**, continúe con la siguiente pregunta. De lo contrario continúe con la pregunta 8.

6. ¿Cuál es la razón por la cual no pagaría por una asesoría educativa?

- a. Piensa que brindarle tutorías es una obligación exclusiva de su universidad.
- b. Prefiere resolver esta dificultad utilizando otro método.
- c. No está interesado en resolver la dificultad.
- d. No cuenta con la capacidad económica para pagarla

Si su respuesta es la **(b) PREFERE RESOLVER ESTA DIFICULTAD UTILIZANDO OTRO MÉTODO**, responda la siguiente pregunta. De lo contrario, no continúe con el cuestionario, gracias por su colaboración.

7. ¿Qué método prefiere utilizar para resolver sus dificultades? (Elija máximo dos)

- a. Investigar en internet.
- b. Investigar en la biblioteca personal.
- c. Investigar en una biblioteca
- d. Pide ayuda a un compañero.
- e. Pide ayuda a un familiar

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una hora de asesoría educativa, teniendo en cuenta que corresponde a un servicio de calidad?

- a. Entre 5.000 y 10.000
- b. Entre 11.000 y 15000
- c. Entre 16.000 y 20.000
- d. Entre 21.000 y 25.000
- e. Entre 26.000 y 30.000
- f. Más de 30.000

9. ¿De qué forma le gustaría recibir la asesoría educativa?

- d. Presencial en un establecimiento comercial
- e. Presencial a domicilio
- f. Virtual

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 9. UNIVERSIDADES Y COLEGIOS SELECCIONADOS PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EXPLORATORIA.

UNIVERSIDADES
Universidad Industrial de Santander
Unidades Tecnológicas de Santander
Universidad Pontifica Bolivariana
Universidad Autónoma de Bucaramanga
Universidad de Santander
Universidad Manuela Beltrán
Universidad Santo Tomas de Aquino
Universidad Cooperativa de Colombia

Fuente: Autores del proyecto

MUNICIPIO	COLEGIOS
BUCARAMANGA	Instituto Técnico Superior Dámaso Zapata
	Instituto Santa María Goretti
	Instituto Técnico Nacional de Comercio
	Colegio Bilingüe Divino Niño
	Colegio San Pedro Claver
	Colegio la Normal Superior
	Colegio las Américas
FLORIDABLANCA	Colegio Técnico Industrial José Elías Puyana
	Instituto Gabriela Mistral
	Colegio la Quinta del Puente
	Colegio Nuestra Señora del Rosario
PIEDRECUESTA	Colegio Psicopedagógico Celestin Freinet
	Colegio Departamental Balbino García
SAN JUAN DE GIRÓN	Colegio San Juan de Girón
	Colegio Francisco Serrano Muñoz
	Liceo Señor de los Milagros
	Colegio Facundo Navas Mantilla

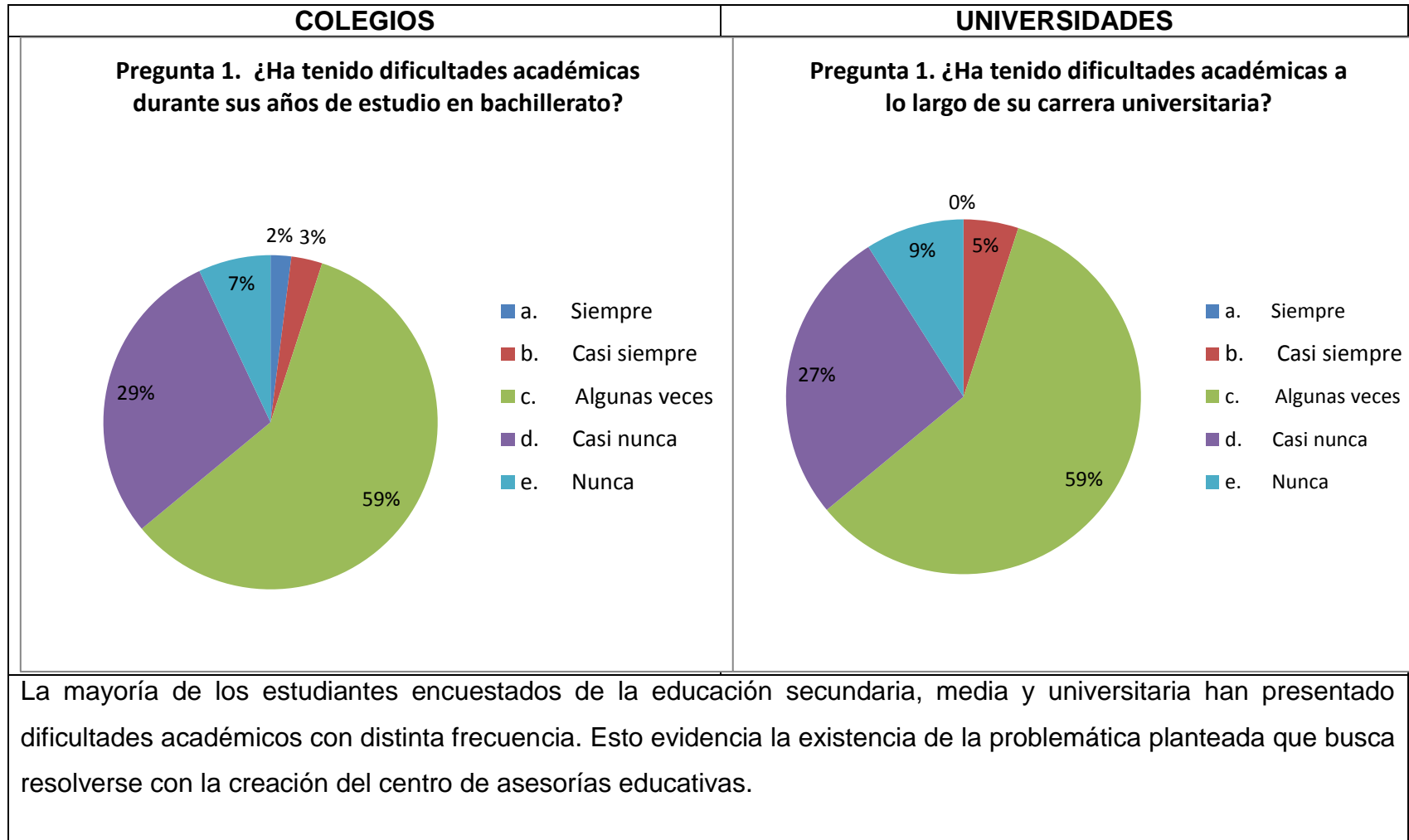
Fuente: Autores del proyecto

**ANEXO 10. PLAN DE TRABAJO INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
EXPLORATORIA.**

ENCUESTADOR	FECHA	DÍA	COLEGIO/ UNIVERSIDAD	HORA
Maira Lizeth Delgado	27/03/2012	Martes	Instituto Santa María Goretti	12:00-12:30 P.m
			Instituto Técnico Nacional de Comercio	12:30-1:00 P.m
	28/03/2012	Miércoles	Colegio las Américas.	8:00-8:30 P.m
			Universidad de Santander	10:00-10:30 P.m
	29/03/2012	Jueves	Unidades Tecnológicas de Santander	2:00-2:30 P.m
			Colegio Técnico Industrial José Elías Puyana.	8:00-8:30 A.m
			Instituto Gabriela Mistral.	9:00-9:30 A.m
			Colegio la Quinta del Puente.	10:30-11:00 A.m
	30/03/2012	Viernes	Colegio Nuestra Señora del Rosario.	11:30-12:00 P.m
			Colegio Psicopedagógico Celestin Freinet	8:00-8:30 A.m
			Colegio Departamental Balbino García	10:00-10:30 A.m
	Fabián Alexis Moncada	27/03/2012	Martes	Universidad Pontífica Bolivariana
Instituto Técnico Superior Dámaso Zapata				8:30-9:00 A.m
Universidad Santo Tomas de Aquino				10:00-10:30 A.m
28/03/2012		Miércoles	Universidad Manuela Beltrán	12:00-12:30 P.m
			Colegio Bilingüe Divino Niño	8:30-9:00 A.m
			Colegio San Pedro Claver	10:00-10:30 A.m
29/03/2012		Jueves	Colegio la Normal Superior	12:30-1:00 P.m
			Colegio San Juan de Girón	9:30-10:00 A.m
			Colegio Francisco Serrano Muñoz	10:30-11:00 A.m
30/03/2012		Viernes	Universidad Industrial de Santander	3:00-3:30 P.m
			Liceo Señor de los Milagros	9:00-9:30 A.m
			Colegio Facundo Navas Mantilla	10:30-11:30 A.m
	Universidad Cooperativa de Colombia		2:00-2:30 P.m	
			Universidad Autónoma de Bucaramanga	4:00-4:30 P.m

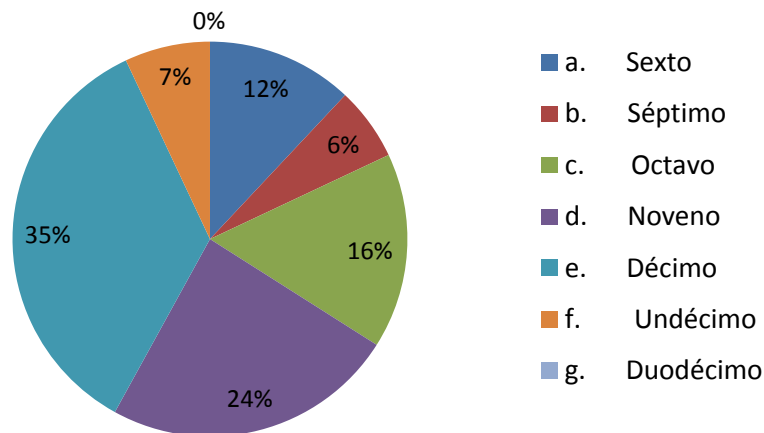
Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 11. RESULTADOS INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EXPLORATORIA.



COLEGIOS

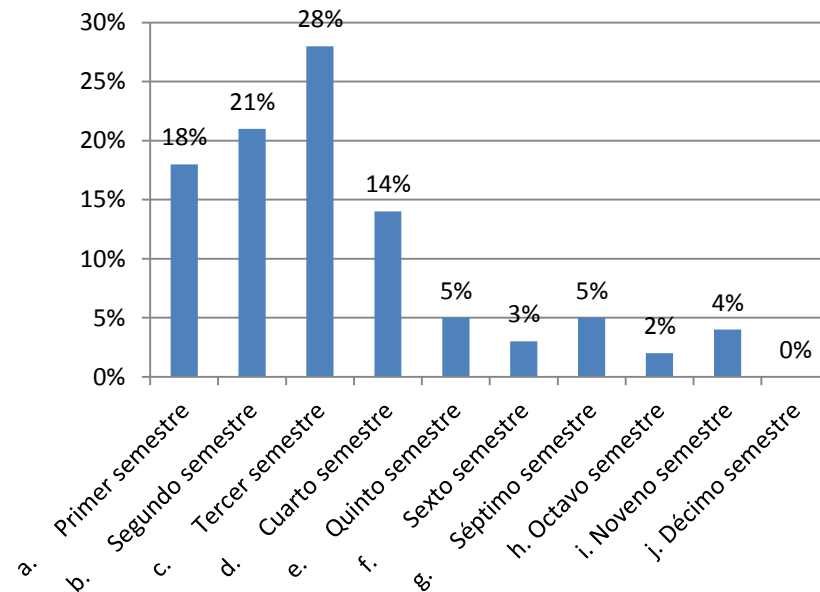
Pregunta 2. ¿En cuál de los grados ya cursados ha presentado las mayores dificultades académicas? (Elija máximo dos opciones)



Los grados en los que los estudiantes encuestados de la educación secundaria y media han presentado mayores dificultades a lo largo de su proceso académico son noveno (24%) y decimo (35%). En general, en todos los años escolares se presentan estas dificultades aunque en undécimo el resultado es nulo (0%) debido a que los

UNIVERSIDADES

Pregunta 2. ¿En cuál semestre de los ya cursados ha presentado las mayores dificultades académicas? (Elija máximo dos respuestas)



Los estudiantes universitarios experimentan con mayor frecuencia sus dificultades en los primeros cuatro semestres de estudio, siendo tercer semestre el de mayor insistencia. Esto se debe a que en estos semestres los estudiantes experimentan una serie de cambios que influyen en su rendimiento académico tales

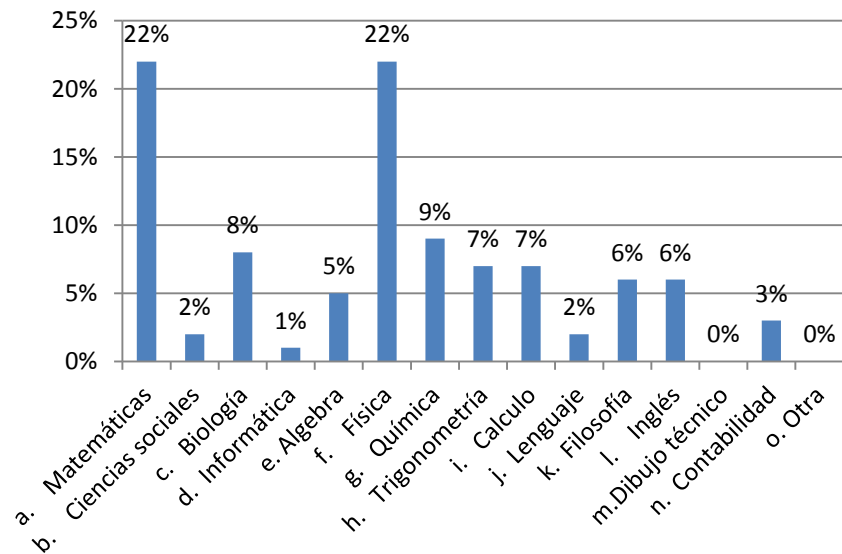
estudiantes fueron encuestados en el inicio del año escolar.

como cambios de domicilios, en el caso de estudiantes de otros municipios o regiones; cambios en la metodología de evaluación y calificación, entre otros. De la misma manera, durante este periodo los estudiantes reciben los cimientos en la formación de su vida profesional, lo que hace este periodo de tiempo vital.

Del quinto semestre en adelante, el porcentaje de estudiantes con dificultades se reduce y en todos los casos no supera el 5%. Finalmente, en el décimo semestre los estudiantes argumentan no tener dificultad alguna, lo que se debe a que en dicho momento la mayoría de ellos han terminado de cursar las asignaturas del pensum.

COLEGIOS

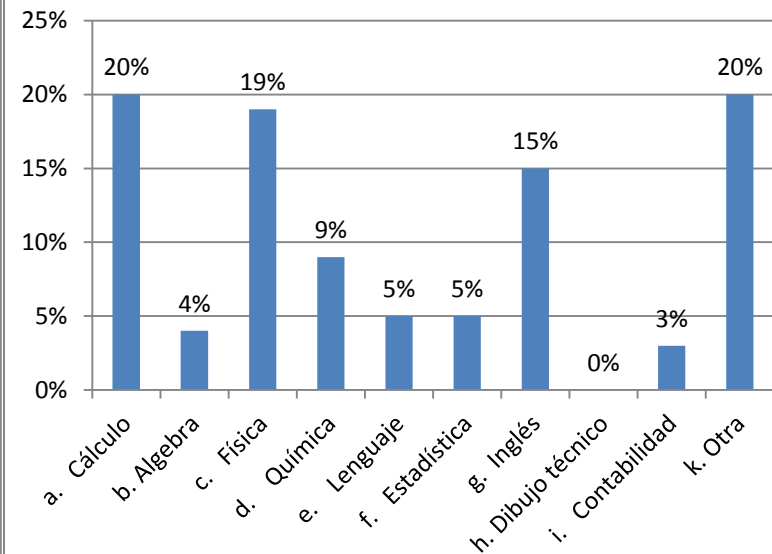
Pregunta 3. ¿En el año escolar que presento las mayores dificultades, en cuáles de las asignaturas considera que tuvo los mayores problemas? (Elija Máximo dos opciones)



Los estudiantes de colegios presentan mayores dificultades en materias como matemáticas y física, mientras que las asignaturas en la que los estudiantes presentan menores dificultades son ciencias sociales, informática y lenguaje. En dibujo técnico y en otras asignaturas no se presenta dificultad alguna.

UNIVERSIDADES

Pregunta 3. ¿En el (los) semestre(s) en el que presentó mayores dificultades, en cuál (es) de las siguientes áreas presentó mayores problemas? (Elija Máximo dos opciones)



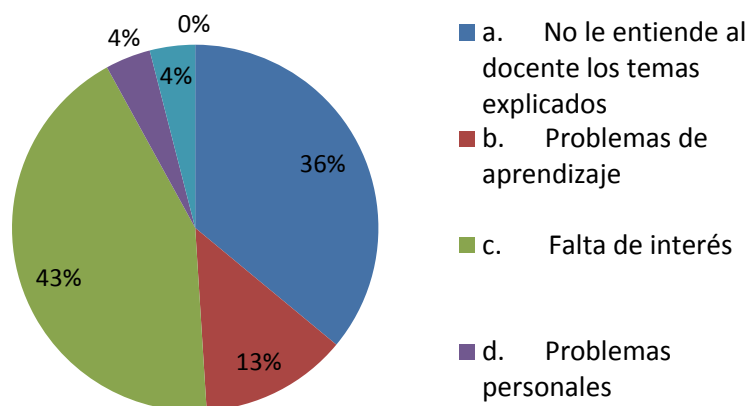
Las dificultades presentadas por los estudiantes universitarios se dan en materias como Cálculo, Física, Inglés y otras materias que corresponden a materias específicas de cada carrera en todos los casos. Es relevante que de igual forma a los resultados de la exploratoria en colegios, las materias

Matemáticas y Física sean en las que con mayor frecuencia se presentan dificultades. Esto permite inferir que las dificultades presentadas en los colegios muchas veces repercuten durante los estudios profesionales de los universitarios.

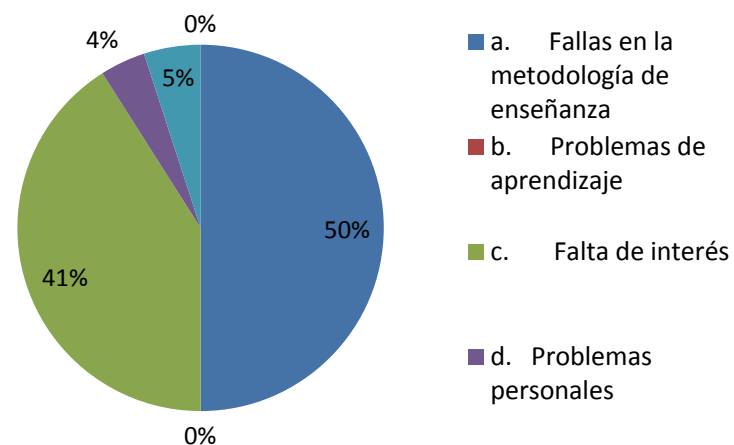
De igual forma, en el aprendizaje del idioma inglés también es frecuente que los estudiantes presenten dificultades, lo cual en la mayoría de los casos es debido a la falta de capacitación en este idioma durante el proceso de formación que los estudiantes reciben en los colegios.

COLEGIOS

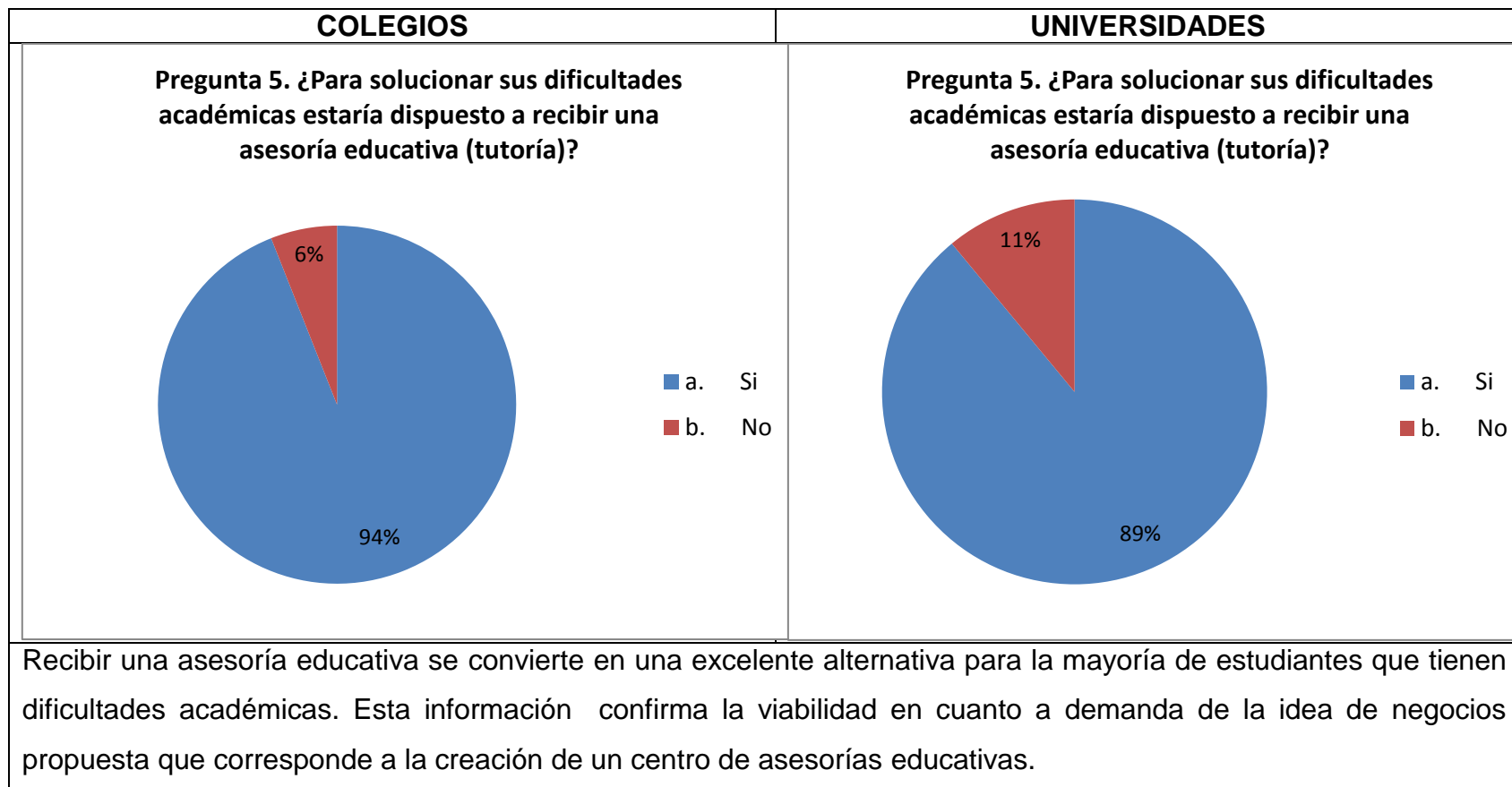
Pregunta 4. ¿Cuáles han sido las principales causas que han generado las dificultades en sus años de estudio en bachillerato? (Elija máximo dos opciones)

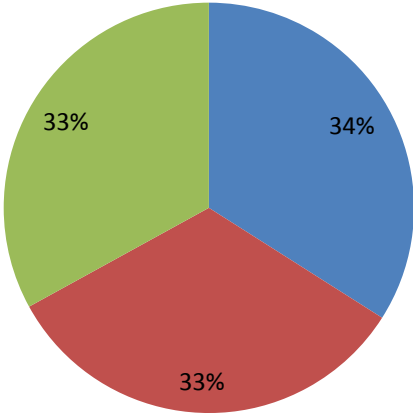
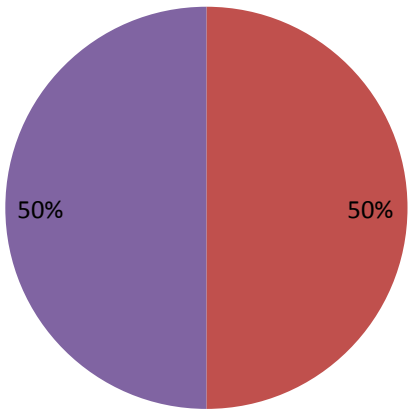
**UNIVERSIDADES**

Pregunta 4. ¿Cuáles han sido las principales causas que han generado las dificultades en su proceso de aprendizaje a lo largo de la vida universitaria? (Elija máximo dos opciones)

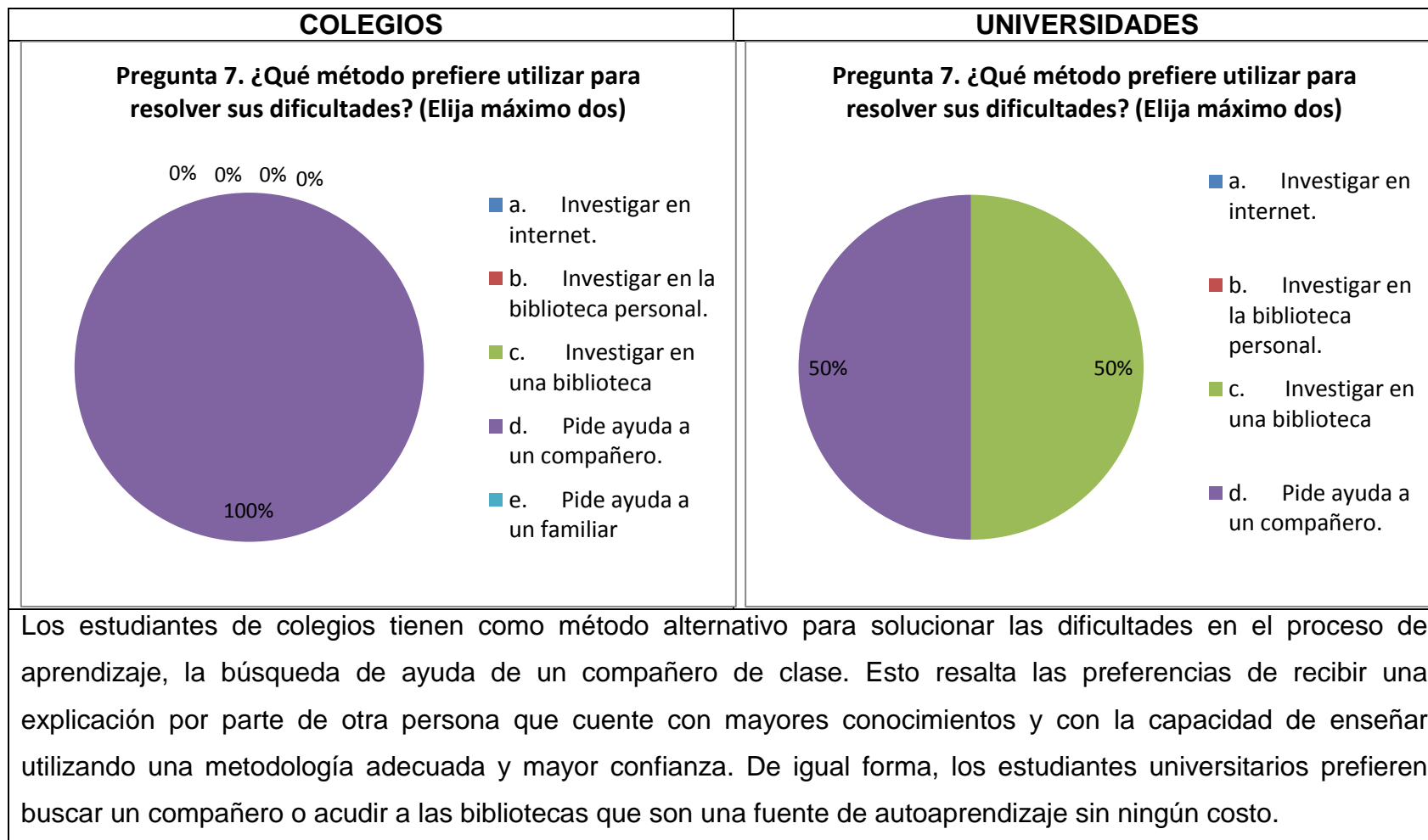


Las principales causantes de las dificultades académicas en los estudiantes de la educación secundaria, media y universitaria son la falta de interés y las fallas en la metodología de enseñanza. La falta de interés se presenta por la poca motivación que generan algunas asignaturas a tornarse aburridas y monótonas. Por otra parte, las fallas en la metodología de enseñanza están relacionadas con el uso de metodologías poco adecuadas utilizadas por los profesores al momento de explicar los temas, lo que genera en los estudiantes vacíos que se transforman en dificultades. Lo anterior evidencia la necesidad de generar a los estudiantes otra alternativa. Esta alternativa puede ser una tutoría brindada por una persona capacitada que utilice el método de enseñanza más adecuado para cada tipo de persona.



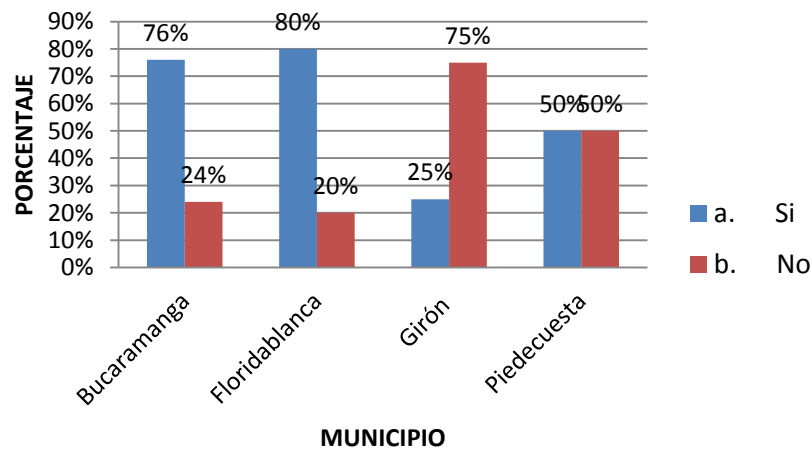
COLEGIOS	UNIVERSIDADES
<p data-bbox="359 365 926 435">Pregunta 6. ¿Cual es la razón por la cual no recibiría una asesoría educativa?</p>  <ul data-bbox="768 495 1035 1015" style="list-style-type: none"> a. Piensa que brindarle tutorías es una obligación exclusiva de su colegio. b. Prefiere resolver esta dificultad utilizando otro método. c. No esta interesado en resolver la dificultad. 	<p data-bbox="1199 365 1766 435">Pregunta 6. ¿Cual es la razón por la cual no pagaría por una asesoría educativa?</p>  <ul data-bbox="1581 495 1875 982" style="list-style-type: none"> a. Piensa que brindarle tutorías es una obligación exclusiva de su universidad. b. Prefiere resolver esta dificultad utilizando otro método. c. No esta interesado en resolver la dificultad.
<p data-bbox="222 1109 1045 1414">Las principales razones que argumentan los estudiantes de la educación secundaria y media para no recibir una asesoría educativa son: preferir utilizar otro método, la obligación del colegio de brindarle tutorías o simplemente el poco interés por resolver dicha dificultad. Explícitamente, utilizar otro método es una alternativa</p>	<p data-bbox="1066 1109 1875 1414">Los estudiantes universitarios argumentan por su parte, que las razones para no recibir una asesoría son: utilizar otro método para resolver la dificultad que puede ser en algunos casos más económico o fácilmente accesible y no tener el dinero para pagar por el servicio que es una razón muy frecuente en los estratos 2 y 3.</p>

que en algunos casos puede ser más económica o fácilmente accesible, no resolver la dificultad es una opción muy común en los estudiantes que con el tiempo puede generar problemas mayores y el pensar que el colegio debe brindar las tutorías es una situación particular que en muy pocos casos se da.

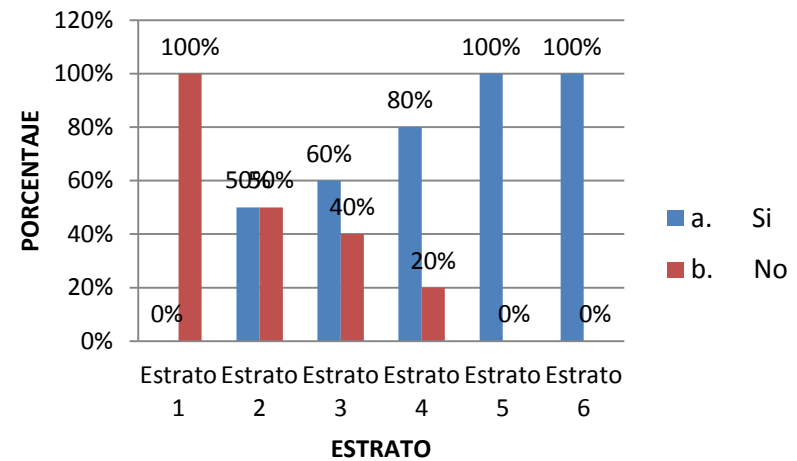


COLEGIOS

**Pregunta 8. ¿Sus padres (o acudiente) cuentan con la capacidad económica para pagar por una hora de asesoría?
Clasificación por municipios.**



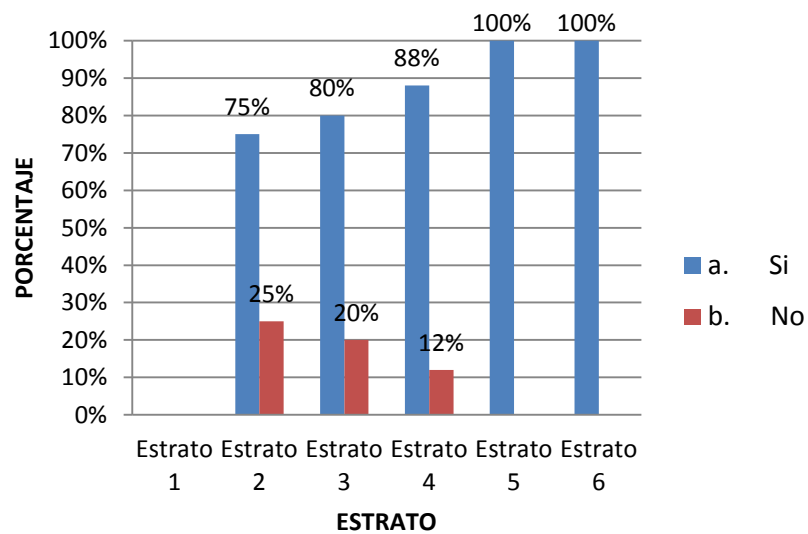
Pregunta 8. ¿Sus padres (o acudiente) cuentan con la capacidad económica para pagar por esta asesoría? Clasificación por estratos.



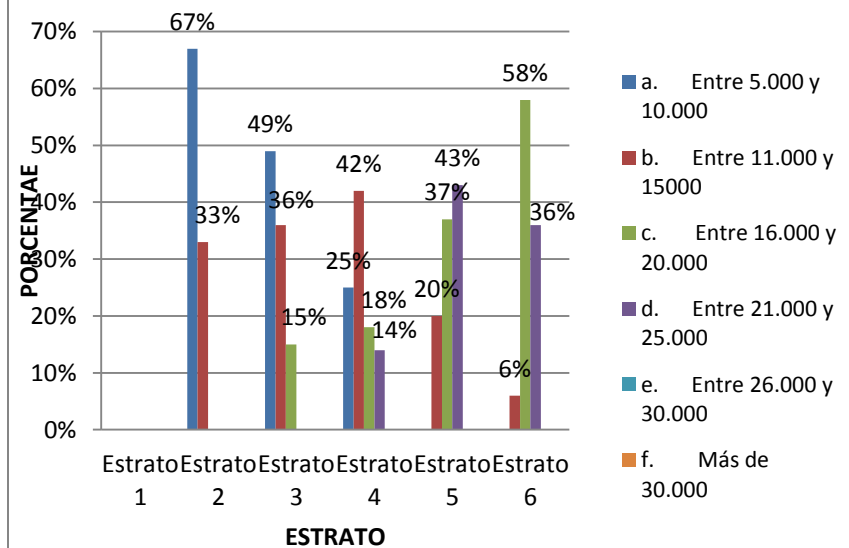
En general, la disponibilidad de pago por una asesoría educativa tanto en estudiantes de colegios como de universidades, aumenta de forma directa con el estrato de la persona encuestada, es decir, que los estratos más altos (4, 5 y 6) se convierten en el mercado objetivo de este centro de asesorías.

UNIVERSIDADES

Pregunta 5. ¿Para solucionar sus dificultades académicas estaría dispuesto a recibir una asesoría educativa (tutoría)? Clasificación por estratos.



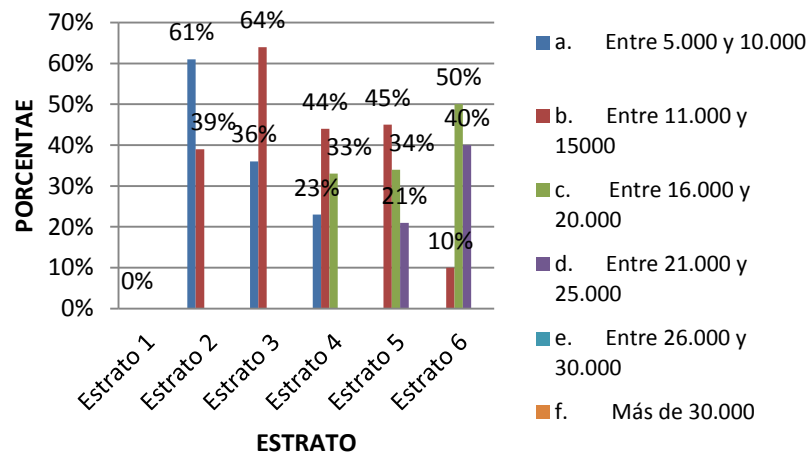
Pregunta 8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una asesoría educativa, teniendo en cuenta que corresponde a un servicio de calidad? Clasificación por estratos.



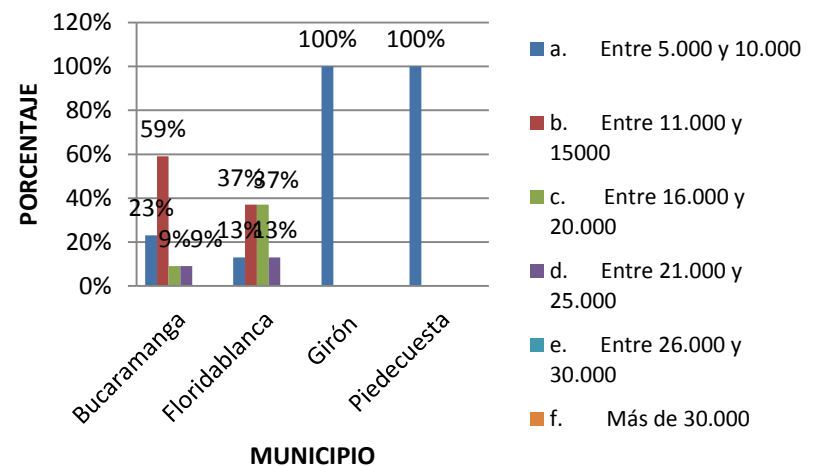
Es evidente que los estudiantes de estratos más altos tienen una mayor disponibilidad de pago por los servicios de asesorías educativas y por tanto deben ser el mercado meta de esta nueva empresa.

COLEGIOS

Pregunta 9. ¿Cuánto cree que su responsable estaría dispuesto a pagar por una asesoría educativa, teniendo en cuenta que corresponde un servicio de calidad? Clasificación por estratos.

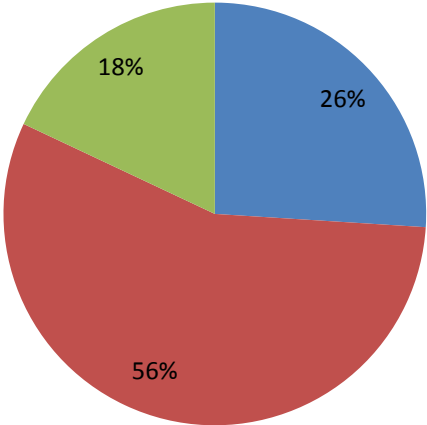
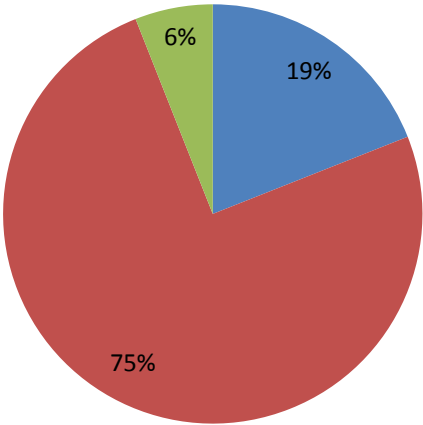


Pregunta 9. ¿Cuánto cree que su responsable estaría dispuesto a pagar por una asesoría educativa, teniendo en cuenta que corresponde un servicio de calidad? Clasificación por municipios.



Los municipios de Bucaramanga y Floridablanca son el mercado de mayor relevancia en cuanto a estudiantes de colegios para este proyecto, debido a que uno de los factores más importantes a tener en cuenta es la disponibilidad económica de los clientes y en estos dos municipios se evidencia una notable disponibilidad de pago por el servicio a ofrecer. En este sentido, el porcentaje de estudiantes de colegios que pagarían más de \$10.000 por el servicio de asesorías es del 76% en Bucaramanga y del 80% en Floridablanca y por tanto, hace razonable y justificable la creación de esta empresa para estos dos municipios. Cabe aclarar que sin hacer un análisis explícito de costos el servicio de asesorías tiene un valor superior a \$10.000. sin embargo, la situación de Girón y Piedecuesta es

bastante desfavorable, lo cual puede indicar que no sería favorable apuntar a este mercado. En estos municipios los estudiantes de colegios pagarían entre \$5.000 y \$10.000 por recibir una asesoría educativa, lo cual es muy poco dinero para la realización de esta actividad teniendo en cuenta la distancia y el tiempo que le tomaría a un tutor trasladarse a estos lugares.

COLEGIOS	UNIVERSIDADES																		
<p data-bbox="352 367 957 444">Pregunta 10. ¿De qué forma le gustaría recibir la asesoría educativa?</p>  <table border="1" data-bbox="814 558 1058 867"> <tr> <td>■ a.</td> <td>Que usted acuda a donde se encuentre el tutor</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>■ b.</td> <td>Que el tutor vaya a su casa</td> <td>56%</td> </tr> <tr> <td>■ c.</td> <td>Vía internet (virtual)</td> <td>18%</td> </tr> </table>	■ a.	Que usted acuda a donde se encuentre el tutor	26%	■ b.	Que el tutor vaya a su casa	56%	■ c.	Vía internet (virtual)	18%	<p data-bbox="1199 367 1787 444">Pregunta 9. ¿De qué forma le gustaría recibir la asesoría educativa?</p>  <table border="1" data-bbox="1633 558 1877 867"> <tr> <td>■ a.</td> <td>Que usted acuda a donde se encuentre el tutor</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>■ b.</td> <td>Que el tutor vaya a su casa</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>■ c.</td> <td>Vía internet (virtual)</td> <td>6%</td> </tr> </table>	■ a.	Que usted acuda a donde se encuentre el tutor	19%	■ b.	Que el tutor vaya a su casa	75%	■ c.	Vía internet (virtual)	6%
■ a.	Que usted acuda a donde se encuentre el tutor	26%																	
■ b.	Que el tutor vaya a su casa	56%																	
■ c.	Vía internet (virtual)	18%																	
■ a.	Que usted acuda a donde se encuentre el tutor	19%																	
■ b.	Que el tutor vaya a su casa	75%																	
■ c.	Vía internet (virtual)	6%																	
<p data-bbox="222 1011 1877 1260">La preferencia de recibir las asesorías educativas sin tener que trasladarse a las instalaciones de la empresa y por ende desde la comodidad de la casa es notablemente superior en relación a las otras alternativas. Esta información permite tener una noción de como ofrecer la asesoría al mercado que se va a atender sin descartar la posibilidad de ofrecer el servicio desde las instalaciones de la empresa pues aunque el porcentaje con esta preferencia es notablemente inferior, no se debe dejar a un lado.</p>																			

ANEXO 12. ENCUESTA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CONCLUYENTE DE COLEGIOS.



Nombre: _____ **Edad:** _____
Colegio: _____ **Estrato:** _____ **Grado:** _____

Cordial saludo: En procura de obtener información para brindar oportunidades de superar sus dificultades académicas, realizamos esta encuesta para lo cual pedimos que sus respuestas sean sinceras. Gracias de antemano por su tiempo.

1. ¿En la realización de sus estudios ha tenido dificultades en su proceso de aprendizaje?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

Si su respuesta es la **(e) NUNCA**, no responda el cuestionario, gracias por su colaboración. De lo contrario continúe con la siguiente pregunta.

2. ¿En cuál de los grados ya cursados ha presentado las mayores dificultades académicas?

- a. Sexto grado
- b. Séptimo grado
- c. Octavo grado
- d. Noveno grado
- e. Décimo grado
- f. Undécimo grado

3. ¿En cuál de las siguientes asignaturas presentó mayores dificultades en el proceso de aprendizaje? Elija Máximo dos opciones.

- a. Matemáticas
- b. Trigonometría
- c. Química
- d. Física
- e. Cálculo
- f. Álgebra
- g. Ninguna de las anteriores.

4. ¿Cuál ha sido la principal causa que han generado las dificultades en su proceso de aprendizaje?

- a. Fallas en la metodología de enseñanza
- b. Problemas de aprendizaje
- c. Fallas en la metodología de estudio
- d. Falta de interés
- e. Problemas personales
- f. Ausencia a clase
- g. Falta de tiempo

5. ¿Cuándo ha tenido dificultades en su proceso de aprendizaje generalmente en donde busca apoyo y/o soluciones? Elija dos opciones.

- a. Internet
- b. Biblioteca
- c. Pregunta a un miembro de la familia
- d. Contacta a un amigo
- e. Pide ayuda a sus profesores
- f. Contacta a un profesor o tutor particular
- g. Contacta un centro de asesorías educativas

6. ¿Cuál ha sido la razón primordial que lo ha llevado a la escogencia de esta alternativa?

- a. Fácilmente accesible
- b. Es económica
- c. Le brinda mayor comodidad
- d. Aprende de forma rápida y fácil
- e. Contiene amplia información
- f. Le genera seguridad

7. ¿Conoce de la existencia de profesores y/ o establecimientos dedicados a prestar asesorías educativas?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta es **(a) SI**, continúe con la siguiente pregunta. De lo contrario, continúe con la pregunta 22.

8. ¿Por qué medio ha conocido de la existencia de estas personas o establecimientos? Elija máximo dos opciones

- a. Volantes
- b. Cuña radial
- c. Aviso publicitario en un periódico
- d. Pendones
- e. Vallas publicitarias
- f. Afiches
- g. Aviso publicitario en el directorio telefónico
- h. Recomendación de un conocido
- i. Aviso publicitario en internet
- j. Redes sociales

Si su respuesta es **(h) RECOMENDACIÓN DE UN CONOCIDO**, responda la siguiente pregunta. De lo contrario, continúe con la pregunta 10.

9. ¿Qué comentarios recibió por parte de la persona que le recomendó el servicio?

- a. Es de bajo precio
- b. El (los) tutor(es) son altamente capacitados
- c. Fácilmente accesible.
- d. Excelente servicio al cliente
- e. Las instalaciones son agradables y cómodas

10. ¿Esta publicidad lo llevo a adquirir el servicio?

- a. Si
- b. No

11. ¿Qué medio publicitario causa mayor impacto en usted?

- a. Volantes
- b. Cuña radial
- c. Aviso publicitario en un periódico
- d. Pendones
- e. Vallas publicitarias
- f. Afiches
- g. Aviso publicitario en el directorio telefónico
- h. Pasa calle
- i. Aviso publicitario en internet
- j. Redes sociales

12. ¿Ha pagado por recibir una asesoría educativa o tutoría a un profesor particular y/o centro de asesorías educativas?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta es **(a) SI**, continúe con la siguiente pregunta. De lo contrario, diríjase a la pregunta 22.

13. ¿De qué manera recibió la tutoría?

- a. Presencial a domicilio
- b. Presencial en un establecimiento comercial
- c. Virtual

14. ¿Cómo califica el servicio recibido?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo

Si su respuesta es la **(a) EXCELENTE**, continúe con la pregunta 16. De lo contrario, responda la siguiente pregunta

15. ¿Cuál es la razón que hace que la calificación del servicio no sea excelente?

- a. El tutor no resolvió a cabalidad sus dudas.
- b. La actitud del tutor no fue la adecuada
- c. La metodología de enseñanza utilizada por el tutor no fue la indicada para sus necesidades.
- d. El tutor no fue puntual en los horarios establecidos.

16. ¿Cuánto ha pagado en promedio por una hora de asesoría educativa (tutoría)?

- a. Entre 5.000 y 10.000
- b. Entre 11.000 y 15000
- c. Entre 16.000 y 20.000
- d. Entre 21.000 y 25.000
- e. Entre 26.000 y 30.000
- f. Más de 30.000

17. ¿En promedio cuantas horas de asesorías o tutorías ha recibido en el último año?

- a. De 1 a 3 horas
- b. De 4 a 6 horas
- c. De 7 a 9 horas
- d. De 10 a 12 horas
- e. De 13 a 15 horas
- f. De 16 a 18 horas
- g. Más de 19 horas

18. ¿Qué beneficios le ha ofrecido el prestador del servicio?

- a. Descuentos por cantidad de horas
- b. Bonos para adquirir otro de los servicios ofrecidos
- c. Descuentos por cantidad de personas recomendadas por usted que adquieran el servicio
- d. No le ha ofrecido ningún beneficio

Si su respuesta es la **(a) DESCUENTOS POR CANTIDAD DE HORAS**, responda la siguiente pregunta. Si su respuesta es la **(c) DESCUENTOS POR CANTIDAD**

DE PERSONAS RECOMENDADAS POR USTED QUE ADQUIERAN EL SERVICIO, pase a la pregunta 20. Si su respuesta **NO ES** ni la **(a)** ni la **(c)**, continúe con la pregunta 22.

19. ¿Por qué cantidad de horas pagadas recibe el descuento?

- a. De 1 a 4 horas
- b. De 5 a 8 horas
- c. De 9 a 12 horas
- d. Más de 12 horas

Continúe con la pregunta 21.

20. ¿Por cuántas personas recomendadas por usted que adquieran el servicio recibe el descuento?

- a. De 1 a 2 personas
- b. De 3 a 4 personas
- c. De 5 a 6 personas
- d. Más de 6 personas

21. ¿Qué porcentaje de descuento recibió como beneficio?

- a. De 1% a 10%
- b. De 11% a 20%
- c. De 21% a 30%
- d. De 31% a 40%
- e. De 41% a 50%
- f. Más del 50%

22. ¿Para solucionar sus dificultades académicas estaría dispuesto a pagar por recibir una asesoría educativa (tutoría)?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta es la **(b) NO**, no continúe con el cuestionario, gracias por su colaboración. De lo contrario pase a la siguiente pregunta.

23. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una hora de asesoría educativa, teniendo en cuenta que corresponde a un servicio de calidad?

- a. Entre 5.000 y 10.000
- b. Entre 11.000 y 15000
- c. Entre 16.000 y 20.000
- d. Entre 21.000 y 25.000
- e. Entre 26.000 y 30.000
- f. Más de 30.000

24. ¿Cuántas horas de asesoría necesitaría al año para resolver sus dificultades académicas?

- a. De 1 a 3 horas
- b. De 4 a 6 horas
- c. De 7 a 9 horas
- d. De 10 a 12 horas
- e. De 13 a 15 horas
- f. De 16 a 18 horas
- g. Más de 19 horas

25. ¿De qué forma le gustaría comprar el servicio de asesoría educativa?

- a. Asesoría de 1 hora
- b. Asesoría de 2 horas
- c. Asesoría de 3 horas
- d. Paquete de asesorías de 4 horas
- e. Paquete de asesorías de 6 horas
- f. Paquete de asesorías de 8 horas
- g. Paquete de asesorías de 10 horas

26. ¿En qué día de la semana preferiría recibir la asesoría?

- a. Lunes
- b. Martes
- c. Miércoles
- d. Jueves
- e. Viernes
- f. Sábado
- g. Domingo

27. ¿Cuál es el horario de su preferencia para recibir la asesoría?

- a. La mañana [8 AM – 12 PM]
- b. La tarde [2 PM – 6 PM]
- c. La noche [6 PM – 10 PM]

28. ¿De qué forma le gustaría recibir la asesoría educativa?

- a. Presencial en un establecimiento comercial
- b. Presencial a domicilio
- c. Virtual

Si su respuesta es la **(a) PRESENCIAL EN UN ESTABLECIMIENTO COMERCIAL**, continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario finalice la encuesta, gracias por su colaboración.

29. ¿En qué lugar de la ciudad le gustaría que estuviese ubicado el establecimiento comercial del centro de asesorías educativas?

- a. Sector residencial
- b. Sector comercial
- c. Sector educativo

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 13. ENCUESTA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CONCLUYENTE DE UNIVERSIDADES.

Nombre: _____ Edad: _____
Universidad: _____ Semestre: _____
Carrera: _____ Estrato: _____



Cordial saludo: En procura de obtener información para brindar oportunidades de superar sus dificultades académicas, realizamos esta encuesta para lo cual pedimos que sus respuestas sean sinceras. Gracias de antemano por su tiempo.

1. ¿En la realización de sus estudios universitarios ha tenido dificultades en su proceso de aprendizaje?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

Si su respuesta es la **(e) NUNCA**, no responda el cuestionario, gracias por su colaboración. De lo contrario continúe con la siguiente pregunta.

2. ¿En cuál semestre de los ya cursados ha presentado las mayores dificultades académicas?

- a. Primer semestre
- b. Segundo semestre
- c. Tercer semestre
- d. Cuarto semestre
- e. Quinto semestre

3. ¿En cuál de las siguientes asignaturas presentó mayores dificultades en el proceso de aprendizaje? Elija Máximo dos opciones.

- a. Cálculo
- b. Álgebra
- c. Química
- d. Física
- e. Estadística
- f. Matemáticas financieras
- g. Economía
- e. Ninguna de las anteriores.

4. ¿Cuál ha sido la principal causa que han generado las dificultades en su proceso de aprendizaje?

- a. Fallas en la metodología de enseñanza
- b. Problemas de aprendizaje
- c. Fallas en la metodología de estudio
- d. Falta de interés
- e. Problemas personales
- f. Ausencia a clase
- g. Falta de tiempo

5. ¿Cuándo ha tenido dificultades en su proceso de aprendizaje generalmente en donde busca apoyo y/o soluciones? Elija dos opciones.

- a. Internet
- b. Biblioteca
- c. Pregunta a un miembro de la familia
- d. Contacta a un amigo
- e. Pide ayuda a sus profesores
- f. Contacta a un profesor o tutor particular
- g. Contacta un centro de asesorías educativas

6. ¿Cuál ha sido la razón primordial que lo ha llevado a la escogencia de esta alternativa?

- a. Fácilmente accesible
- b. Es económica
- c. Le brinda mayor comodidad
- d. Aprende de forma rápida y fácil
- e. Contiene amplia información
- f. Le genera seguridad

7. ¿Conoce de la existencia de profesores y/ o establecimientos dedicados a prestar asesorías educativas?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta es **(a) SI**, continúe con la siguiente pregunta. De lo contrario, continúe con la pregunta 22.

8. ¿Por qué medio ha conocido de la existencia de estas personas o establecimientos? Elija máximo dos opciones

- a. Volantes
- b. Cuña radial
- c. Aviso publicitario en un periódico
- d. Pendones
- e. Vallas publicitarias
- f. Afiches
- g. Aviso publicitario en el directorio telefónico
- h. Recomendación de un conocido
- i. Aviso publicitario en internet
- j. Redes sociales

Si su respuesta es **(h) RECOMENDACIÓN DE UN CONOCIDO**, responda la siguiente pregunta. De lo contrario, continúe con la pregunta 10.

9. ¿Qué comentarios recibió por parte de la persona que le recomendó el servicio?

- a. Es de bajo precio
- b. El (los) tutor(es) son altamente capacitados
- c. Fácilmente accesible.
- d. Excelente servicio al cliente
- e. Las instalaciones son agradables y cómodas

10. ¿Esta publicidad lo llevo a adquirir el servicio?

- a. Si
- b. No

11. ¿Qué medio publicitario causa mayor impacto en usted?

- a. Volantes
- b. Cuña radial
- c. Aviso publicitario en un periódico
- d. Pendones
- e. Vallas publicitarias
- f. Afiches
- g. Aviso publicitario en el directorio telefónico
- h. Pasa calle
- i. Aviso publicitario en internet
- j. Redes sociales

12. ¿Ha pagado por recibir una asesoría educativa o tutoría a un profesor particular y/o centro de asesorías educativas?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta es **(a) SI**, continúe con la siguiente pregunta. De lo contrario, diríjase a la pregunta 22.

13. ¿De qué manera recibió la tutoría?

- a. Presencial a domicilio
- b. Presencial en un establecimiento comercial
- c. Virtual

14. ¿Cómo califica el servicio recibido?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo

Si su respuesta es la **(a) EXCELENTE**, continúe con la pregunta 16. De lo contrario, responda la siguiente pregunta

15. ¿Cuál es la razón que hace que la calificación del servicio no sea excelente?

- a. El tutor no resolvió a cabalidad sus dudas.
- b. La actitud del tutor no fue la adecuada
- c. La metodología de enseñanza utilizada por el tutor no fue la indicada para sus necesidades.
- d. El tutor no fue puntual en los horarios establecidos.

16. ¿Cuánto ha pagado en promedio por una hora de asesoría educativa (tutoría)?

- a. Entre 5.000 y 10.000
- b. Entre 11.000 y 15000
- c. Entre 16.000 y 20.000
- d. Entre 21.000 y 25.000
- e. Entre 26.000 y 30.000
- f. Más de 30.000

17. ¿En promedio cuantas horas de asesorías o tutorías ha recibido en el último año?

- a. De 1 a 3 horas
- b. De 4 a 6 horas
- c. De 7 a 9 horas
- d. De 10 a 12 horas
- e. De 13 a 15 horas
- f. De 16 a 18 horas
- g. Más de 19 horas

18. ¿Qué beneficios le ha ofrecido el prestador del servicio?

- a. Descuentos por cantidad de horas
- b. Bonos para adquirir otro de los servicios ofrecidos
- c. Descuentos por cantidad de personas recomendadas por usted que adquieran el servicio
- d. No le ha ofrecido ningún beneficio

Si su respuesta es la **(a) DESCUENTOS POR CANTIDAD DE HORAS**, responda la siguiente pregunta. Si su respuesta es la **(c) DESCUENTOS POR CANTIDAD**

DE PERSONAS RECOMENDADAS POR USTED QUE ADQUIERAN EL SERVICIO, pase a la pregunta 20. Si su respuesta **NO ES** ni la **(a)** ni la **(c)**, continúe con la pregunta 22.

19. ¿Por qué cantidad de horas pagadas recibe el descuento?

- a. De 1 a 4 horas
- b. De 5 a 8 horas
- c. De 9 a 12 horas
- d. Más de 12 horas

Continúe con la pregunta 21.

20. ¿Por cuantas personas recomendadas por usted que adquieran el servicio recibe el descuento?

- a. De 1 a 2 personas
- b. De 3 a 4 personas
- c. De 5 a 6 personas
- d. Más de 6 personas

21. ¿Qué porcentaje de descuento recibió como beneficio?

- a. De 1% a 10%
- b. De 11% a 20%
- c. De 21% a 30%
- d. De 31% a 40%
- e. De 41% a 50%
- f. Más del 50%

22. ¿Para solucionar sus dificultades académicas estaría dispuesto a pagar por recibir una asesoría educativa (tutoría)?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta es la **(b) NO**, no continúe con el cuestionario, gracias por su colaboración. De lo contrario pase a la siguiente pregunta.

23. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por hora de asesoría educativa, teniendo en cuenta que corresponde a un servicio de calidad?

- a. Entre 5.000 y 10.000
- b. Entre 11.000 y 15000
- c. Entre 16.000 y 20.000
- d. Entre 21.000 y 25.000
- e. Entre 26.000 y 30.000
- f. Más de 30.000

24. ¿Cuántas horas de asesoría necesitaría al año para resolver sus dificultades académicas?

- a. De 1 a 3 horas
- b. De 4 a 6 horas
- c. De 7 a 9 horas
- d. De 10 a 12 horas
- e. De 13 a 15 horas
- f. De 16 a 18 horas
- g. Más de 19 horas

25. ¿De qué forma le gustaría comprar el servicio de asesoría educativa?

- a. Asesoría de 1 hora
- b. Asesoría de 2 horas
- c. Asesoría de 3 horas
- d. Paquete de asesorías de 4 horas
- e. Paquete de asesorías de 6 horas
- f. Paquete de asesorías de 8 horas
- g. Paquete de asesorías de 10 horas

26. ¿En qué día de la semana preferiría recibir la asesoría?

- a. Lunes
- b. Martes
- c. Miércoles
- d. Jueves
- e. Viernes
- f. Sábado
- g. Domingo

27. ¿Cuál es el horario de su preferencia para recibir la asesoría?

- a. La mañana [8 AM – 12 PM]
- b. La tarde [2 PM – 6 PM]
- c. La noche [6 PM – 10 PM]

28. ¿De qué forma le gustaría recibir la asesoría educativa?

- a. Presencial en un establecimiento comercial
- b. Presencial a domicilio
- c. Virtual

Si su respuesta es la **(a) PRESENCIAL EN UN ESTABLECIMIENTO COMERCIAL**, continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario finalice la encuesta, gracias por su colaboración.

29. ¿En qué lugar de la ciudad le gustaría que estuviese ubicado el establecimiento comercial del centro de asesorías educativas?

- a. Sector residencial
- b. Sector comercial
- c. Sector educativo

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 14. COLEGIOS Y UNIVERSIDADES SELECCIONADOS PARA LA REALIZACIÓN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CONCLUYENTE

Colegios seleccionados en Bucaramanga y Floridablanca
Colegio de la Santísima Trinidad “Las Pachas”
Colegio Cooperativo Comfenalco
Fundación Colegio UIS
Colegio Gimnasio Campestre San Sebastián
Colegio Psicopedagógico Carl Rogers
Colegio de la Presentación
Colegio Agustiniانو Floridablanca
Colegio Nuestra Señora del Rosario Floridablanca
Universidades seleccionadas en Bucaramanga y su area metropolitana
Universidad Pontifica Bolivariana
Universidad Autónoma de Bucaramanga
Universidad Industrial de Santander
Universidad de Santander
Universidad Manuela Beltrán

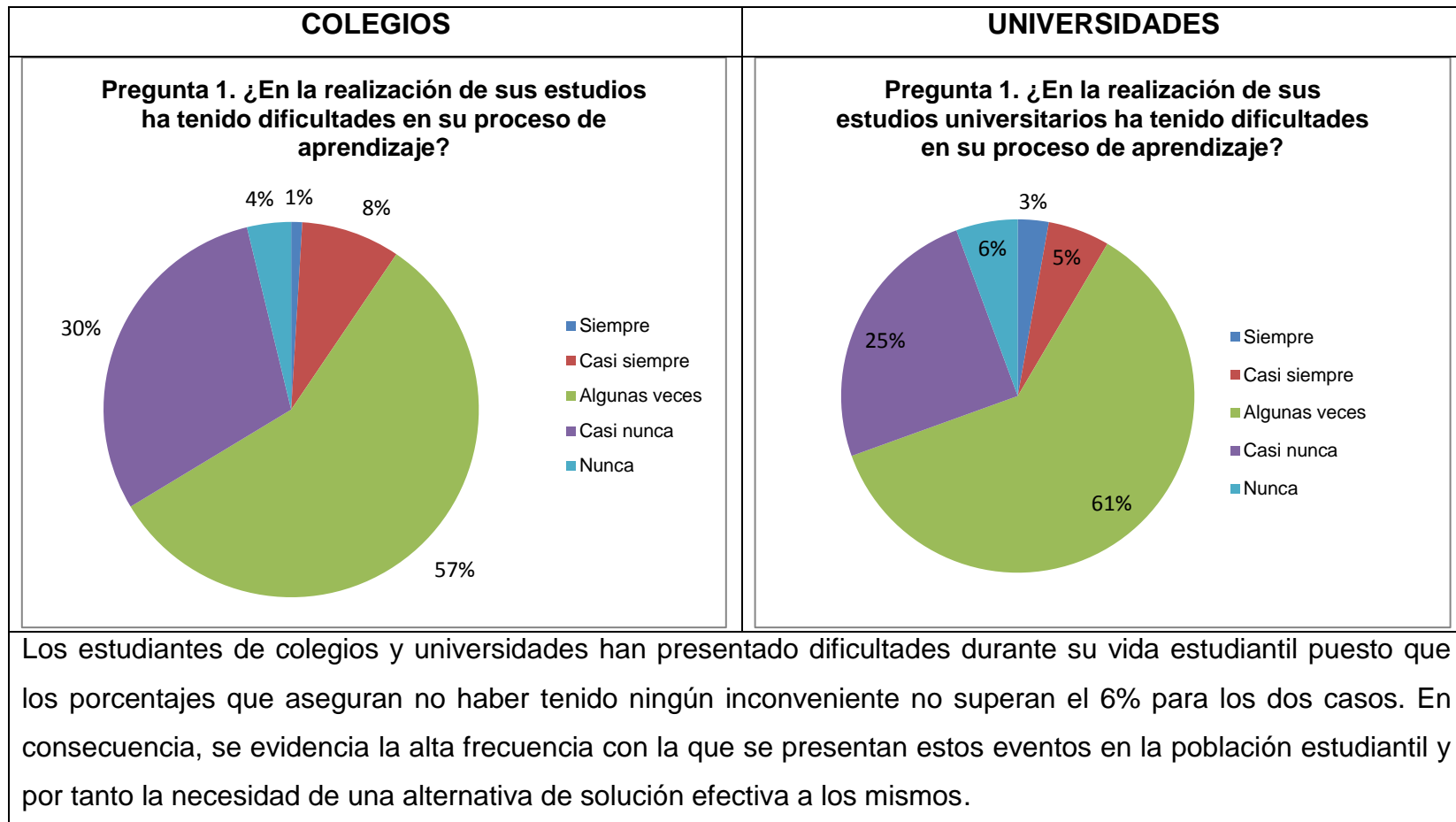
Fuente: Autores del proyecto

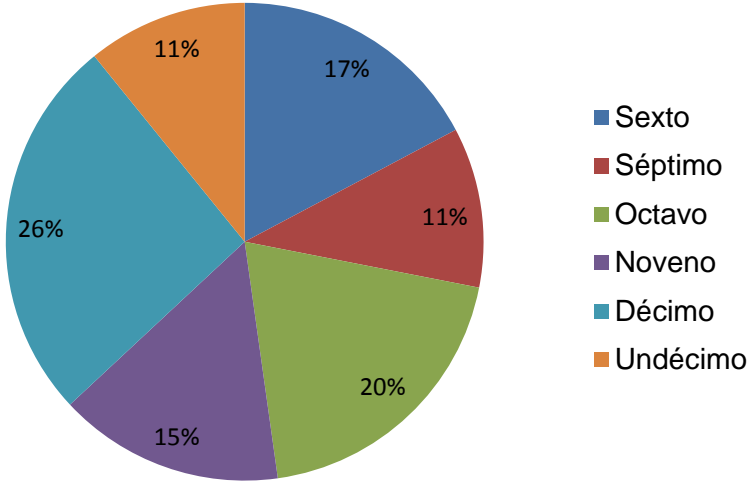
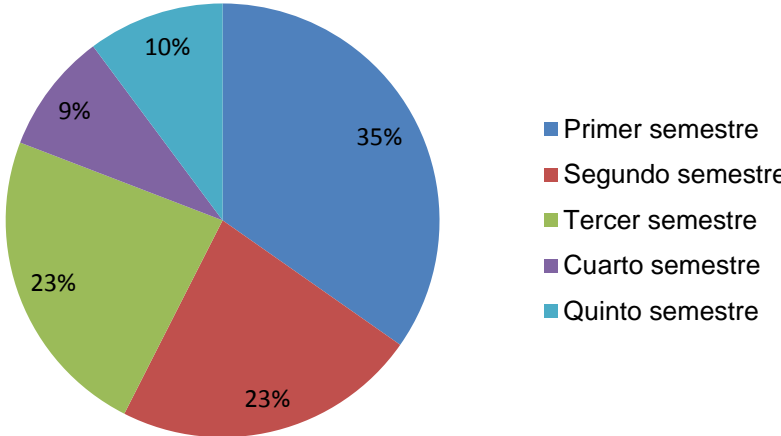
ANEXO 15. PLAN DE TRABAJO INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CONCLUYENTE

ENCUESTADOR	FECHA	DÍA	COLEGIO/ UNIVERSIDAD	HORA
Maira Lizeth Delgado	23/05/2012	Miércoles	Colegio Gimnasio Campestre San Sebastián	10:00-11:30 A.m
	25/05/2012	Viernes	Universidad Autónoma de Bucaramanga	9:00-11:00 A.m
	30/05/2012	Miércoles	Fundación Colegio UIS	10:00-11:30 A.m
	31/05/2012	Jueves	Universidad Pontificia Bolivariana	2:00-4:00 P.m
	01/05/2012	Viernes	Universidad de Santander	9:00-10:30 A.m
	05/06/2012	Martes	Colegio Agustiniانو Floridablanca	10:00-11:00 A.m
	06/06/2012	Miércoles	Universidad Manuela Beltrán	6:00-7:00 P.m
	07/06/2012	Jueves	Colegio Nuestra Señora del Rosario Floridablanca	10:00-11:30 A.m
Fabián Alexis Moncada	24/05/2012	Jueves	Colegio de la Santísima Trinidad “Las Pachas”	10:00-11:00 A.m
	25/05/2012	Viernes	Colegio de la Presentación	9:00-10:30 A.m
	28/05/2012	Lunes	Universidad Industrial de Santander	1:00-3:00 P.m
	29/05/2012	Martes	Colegio Psicopedagógico Carl Rogers	1:00-2:00 P.m
	31/05/2012	Jueves	Universidad Cooperativa de Colombia	9:00-10:00 P.m
	04/06/2012	Lunes	Universidad Santo Tomas de Aquino	11:00- 12:30 P.m
	06/06/2012	Miércoles	Colegio Cooperativo Comfenalco	11:00-12:00 A.m
	08/06/2012	Viernes	Universitaria de Investigación y Desarrollo	8:00-10:00 P.m

Fuente: Autores del proyecto.

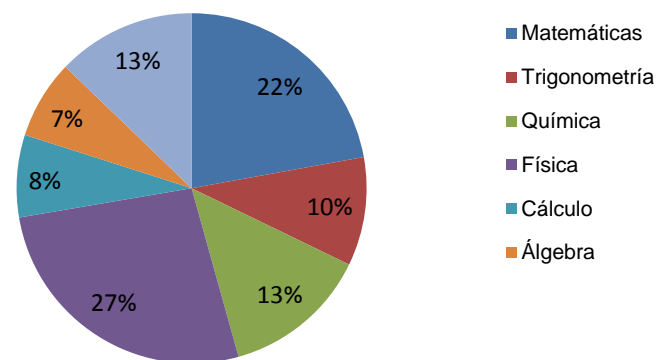
ANEXO 16. RESULTADOS INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CONCLUYENTE PARA COLEGIOS Y UNIVERSIDADES



COLEGIOS	UNIVERSIDADES																										
<p data-bbox="331 362 999 456">Pregunta 2. ¿En cuál de los grados ya cursados ha presentado las mayores dificultades académicas?</p>  <table border="1" data-bbox="919 609 1081 876"> <caption>Data for Colegio Academic Difficulties</caption> <thead> <tr> <th>Grado</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sexto</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Séptimo</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Octavo</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Noveno</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Décimo</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>Undécimo</td> <td>11%</td> </tr> </tbody> </table>	Grado	Porcentaje	Sexto	17%	Séptimo	11%	Octavo	20%	Noveno	15%	Décimo	26%	Undécimo	11%	<p data-bbox="1188 362 1885 456">Pregunta 2. ¿En cuál semestre de los ya cursados ha presentado las mayores dificultades académicas?</p>  <table border="1" data-bbox="1711 641 1963 852"> <caption>Data for University Academic Difficulties</caption> <thead> <tr> <th>Semestre</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Primer semestre</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Segundo semestre</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>Tercer semestre</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>Cuarto semestre</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Quinto semestre</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	Semestre	Porcentaje	Primer semestre	35%	Segundo semestre	23%	Tercer semestre	23%	Cuarto semestre	9%	Quinto semestre	10%
Grado	Porcentaje																										
Sexto	17%																										
Séptimo	11%																										
Octavo	20%																										
Noveno	15%																										
Décimo	26%																										
Undécimo	11%																										
Semestre	Porcentaje																										
Primer semestre	35%																										
Segundo semestre	23%																										
Tercer semestre	23%																										
Cuarto semestre	9%																										
Quinto semestre	10%																										
<p data-bbox="220 1031 1066 1364">En general los estudiantes de la educación secundaria y media presentan dificultades en todos los grados, aunque con mayor frecuencia en los grados de décimo, octavo y sexto. Esto se debe a que en estos grados los estudiantes reciben materias que son clave en el proceso de aprendizaje y que tienen ciertos grados de dificultad. Por otra parte, los grados en los que se presentan menores dificultades son séptimo y undécimo.</p>	<p data-bbox="1087 1031 1953 1393">La frecuencia con la que los estudiantes universitarios presentan las dificultades académicas disminuye conforme avanzan los semestres siendo el primer semestre por ende, en el que se presenta agudamente este problema. Esto puede ser consecuencia principalmente a las nuevas exigencias que encierra la universidad en relación con el colegio.</p>																										

COLEGIOS

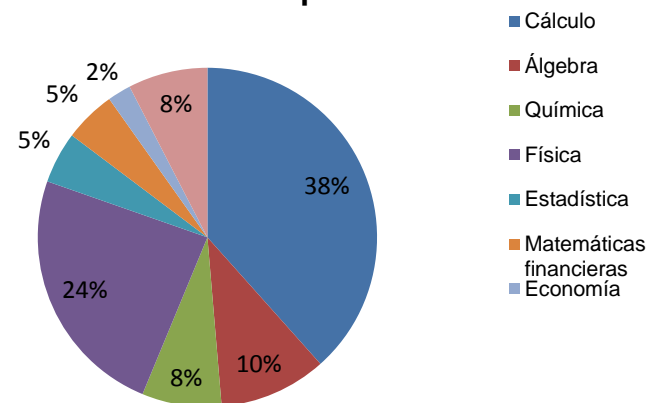
Pregunta 3. ¿En cuál de las siguientes asignaturas presentó mayores dificultades en el proceso de aprendizaje? Elija Máximo dos opciones.



Las materias en las que presentan mayor dificultad los estudiantes de colegios son física y matemáticas, sin dejar a un lado el resto de asignaturas que aunque tienen una frecuencia no superior al 10%, siguen siendo importantes.

UNIVERSIDADES

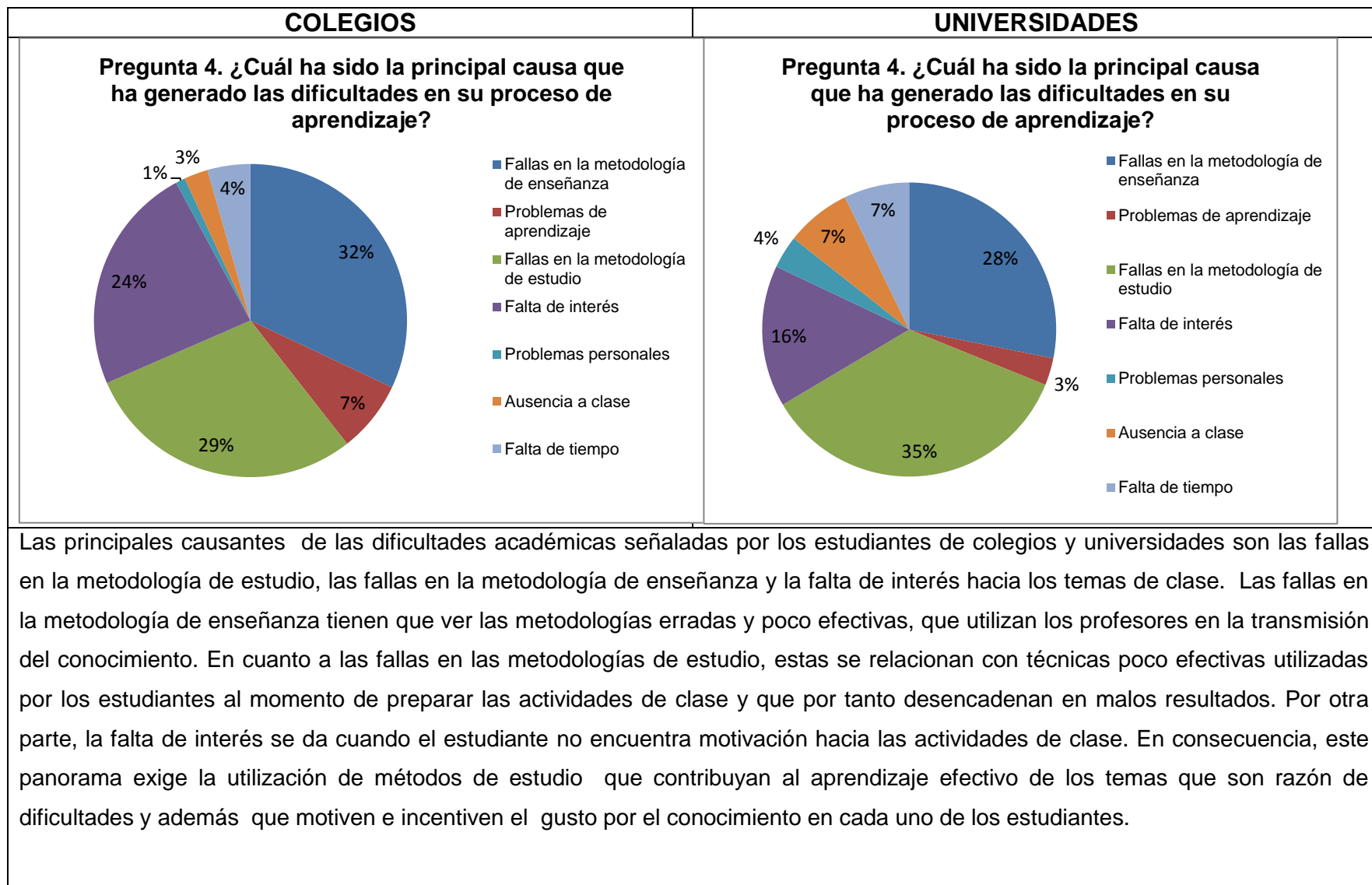
Pregunta 3. ¿En cuál de las siguientes asignaturas presentó mayores dificultades en el proceso de aprendizaje? Elija Máximo dos opciones.



Las materias en las cuales los estudiantes de universidades tienen mayores dificultades son principalmente Cálculo y Física, sin descartar Álgebra y Química que aunque no tienen la misma frecuencia también son relevantes. En general, este grupo de asignaturas se caracterizan por hacer parte de la mayoría de los pensum de los primeros semestres de las carreras de ingenierías, administración, contaduría y afines, y

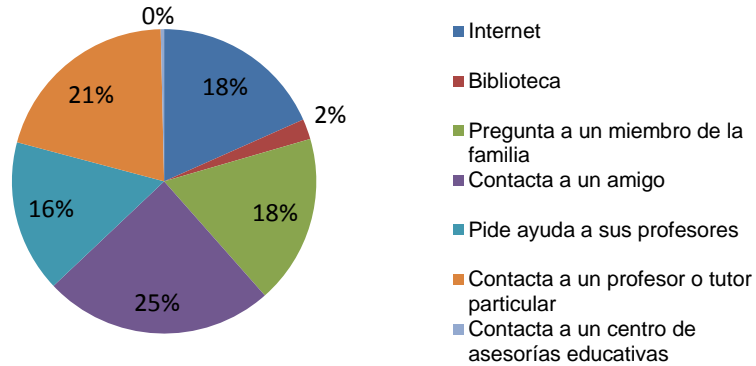
constituyen las bases sobre las cuales los estudiantes edifican su carrera profesional.

Aunque fueron relevantes en los resultados de la investigación exploratoria, las materias de Estadística, Matemáticas Financieras y Economía correspondientes en la mayoría de los casos a las carreras de Administración, Contaduría, Economía y Afines, tienen porcentajes que no superan el 5%. No obstante, serán ofrecidas las asesorías en estas materias pero con una disponibilidad de tutores inferior.



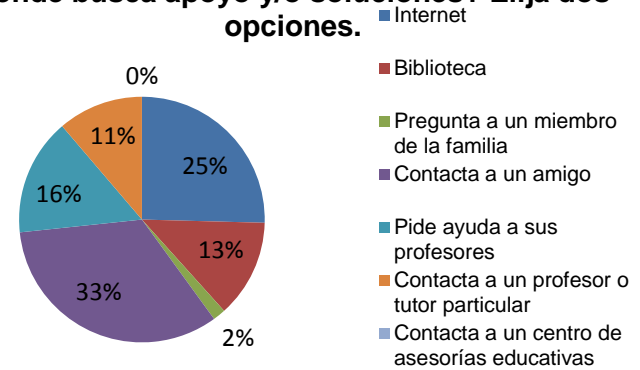
COLEGIOS

Pregunta 5. ¿Cuándo ha tenido dificultades en su proceso de aprendizaje generalmente en donde busca apoyo y/o soluciones? Elija dos opciones.



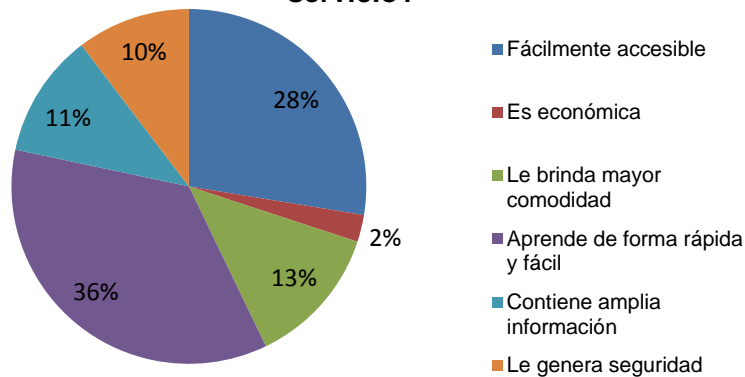
UNIVERSIDADES

Pregunta 5. ¿Cuándo ha tenido dificultades en su proceso de aprendizaje generalmente en donde busca apoyo y/o soluciones? Elija dos opciones.



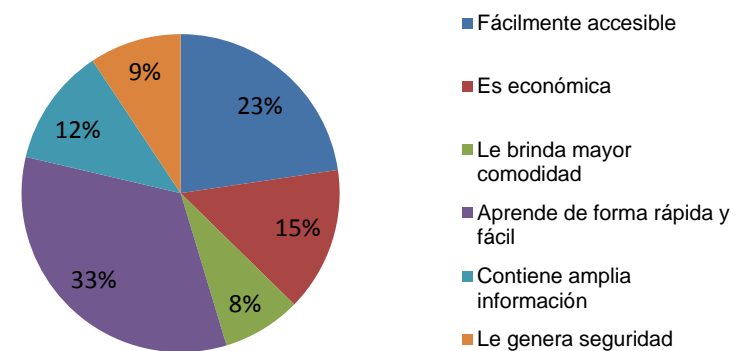
COLEGIOS

Pregunta 6. ¿Cuáles son las razones primordiales que lo ha llevado a la escogencia de este servicio?



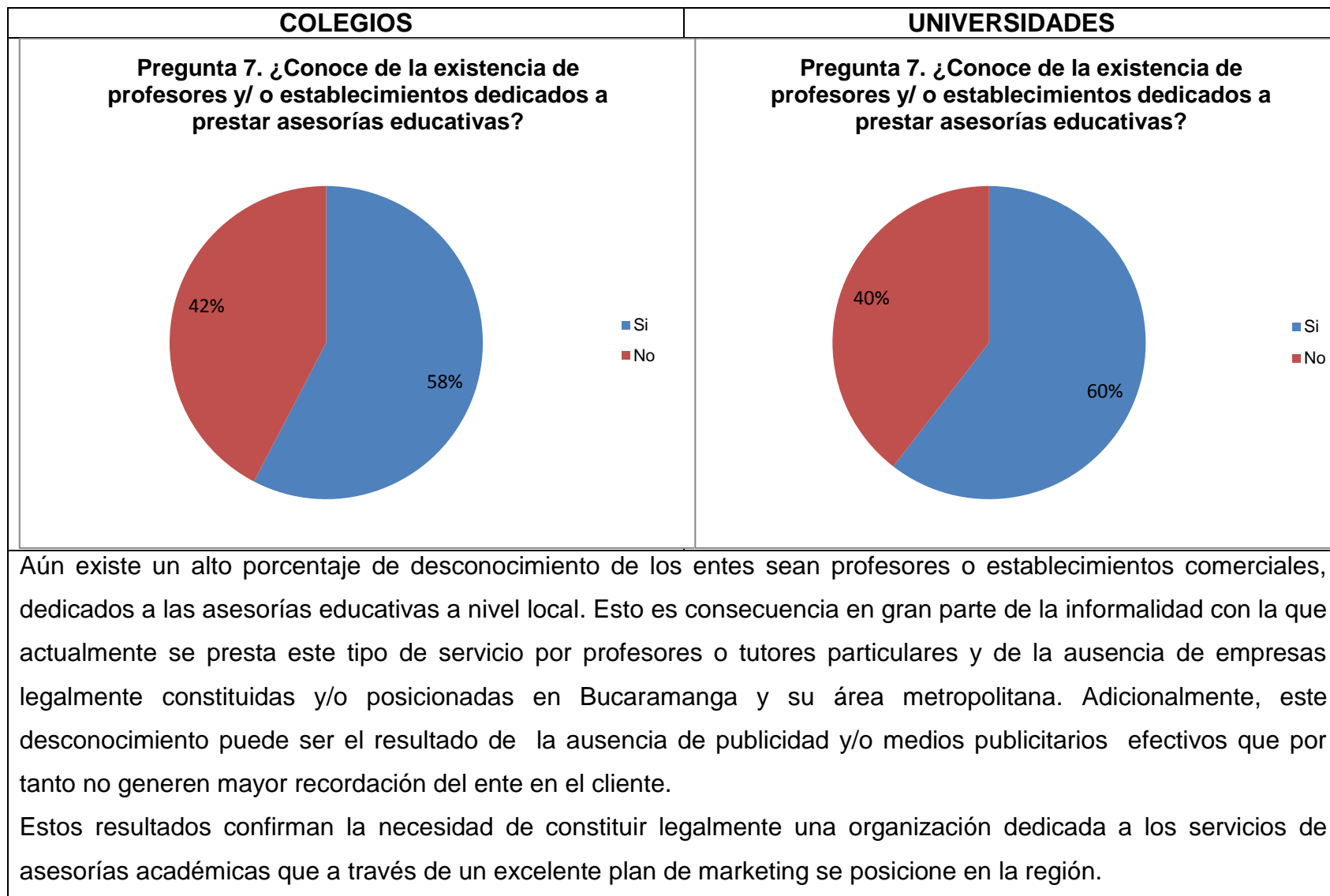
UNIVERSIDADES

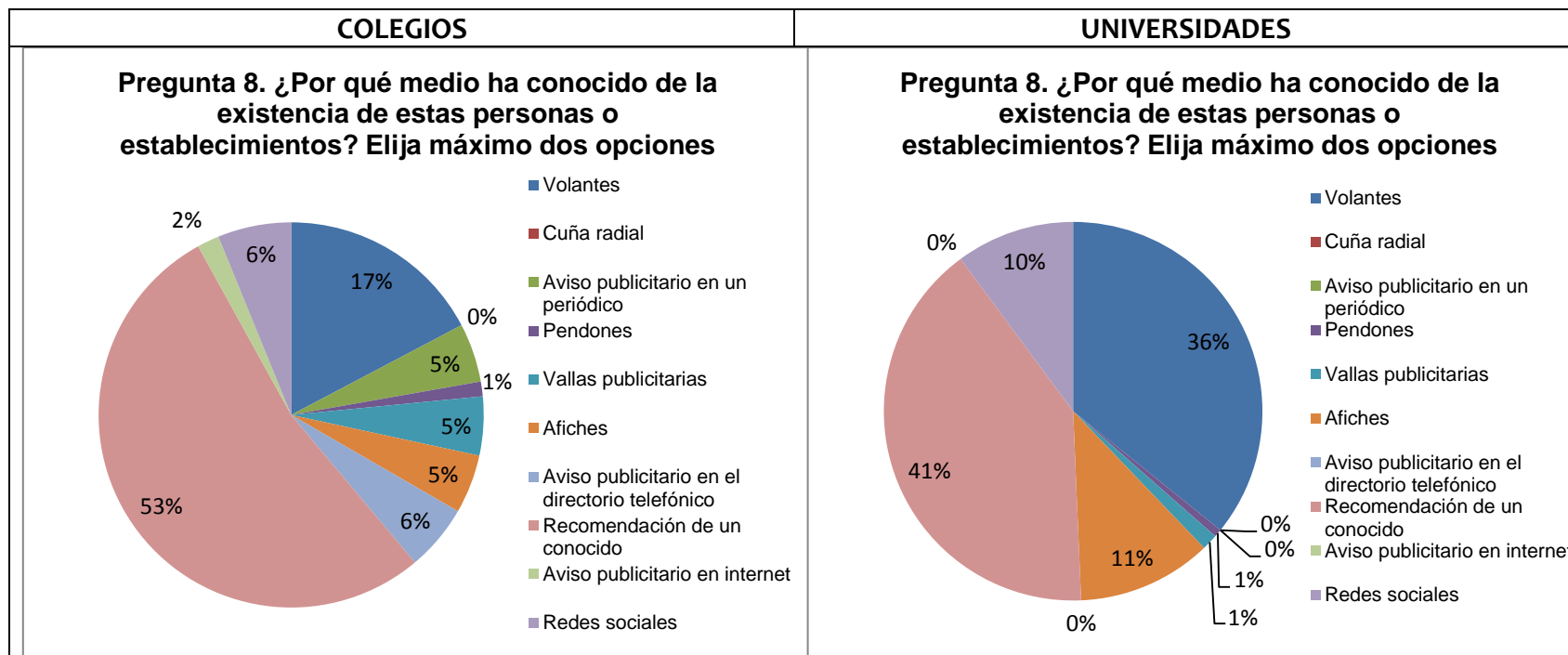
Pregunta 6. ¿Cuál es la razón primordial que lo ha llevado a la escogencia de esta alternativa?



Para superar las dificultades académicas propias de la vida estudiantil la mayoría de los estudiantes tanto universitarios como de colegios buscan apoyo y/o soluciones en primera instancia en los compañeros de clase pues son los de más fácil acceso y confianza. En segunda instancia, los estudiantes de universidades acuden a la búsqueda en internet siendo una herramienta económica, con amplia información y que se encuentra al alcance de cualquier estudiante, sea en la propia casa, en la universidad o en la calle, mientras que los estudiantes de colegios se inclinan por buscar un tutor o profesor con amplios conocimientos en el tema causante de la dificultad.

Otras prácticas menos frecuentes pero de igual forma relevantes son acudir a los profesores de clase que con las explicaciones dadas en las aulas no abarcan la totalidad de las inquietudes de los estudiantes pero que generan mayor confianza en los mismos; y acudir a las bibliotecas que son una fuente de autoaprendizaje.

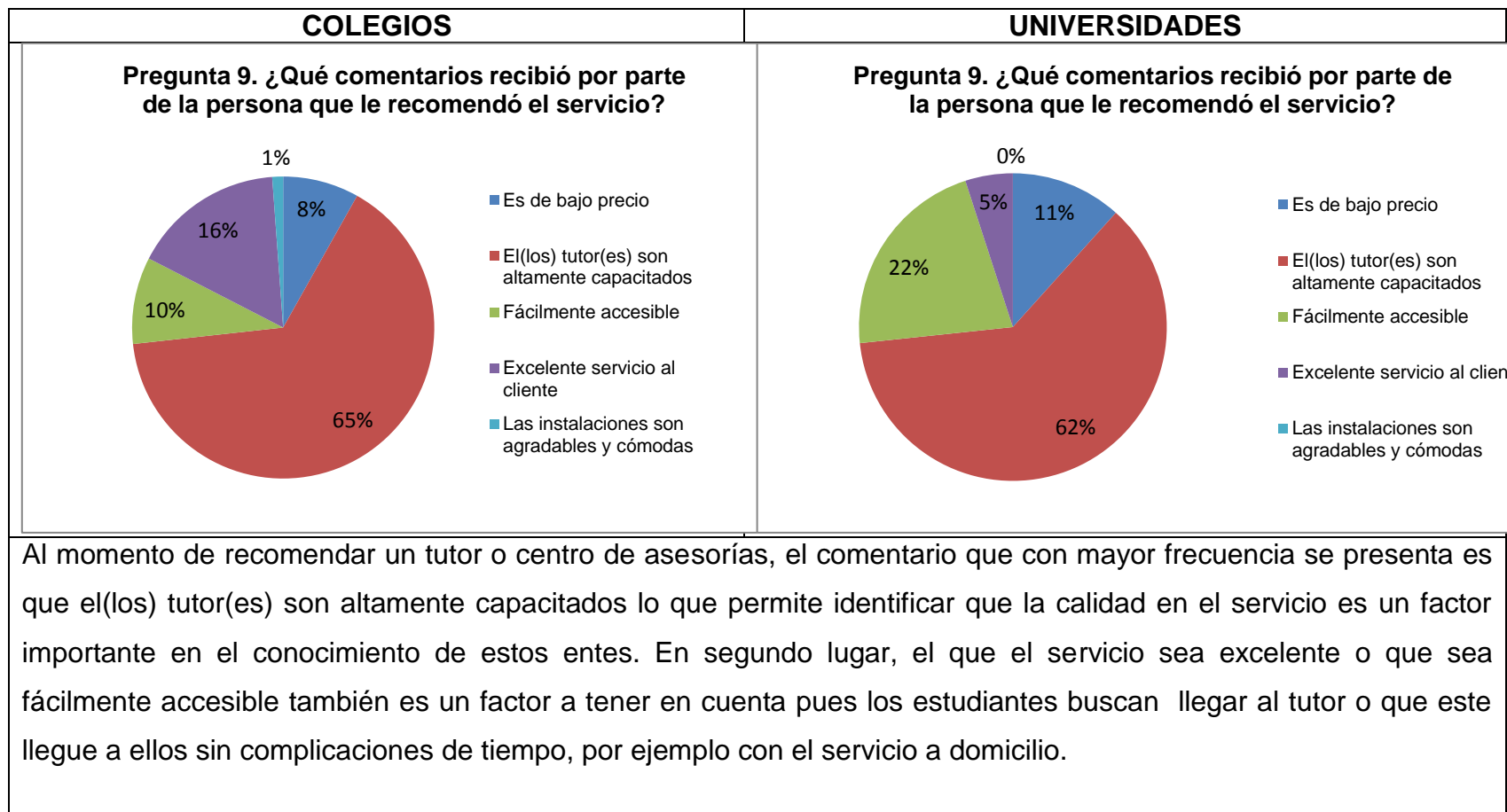


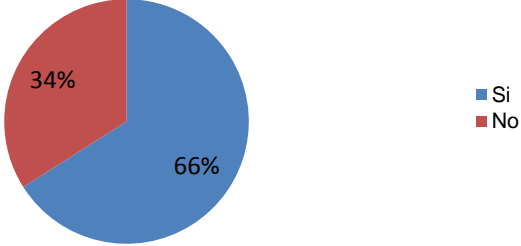
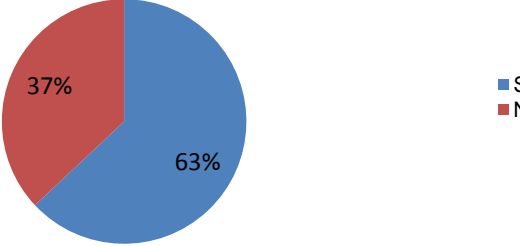


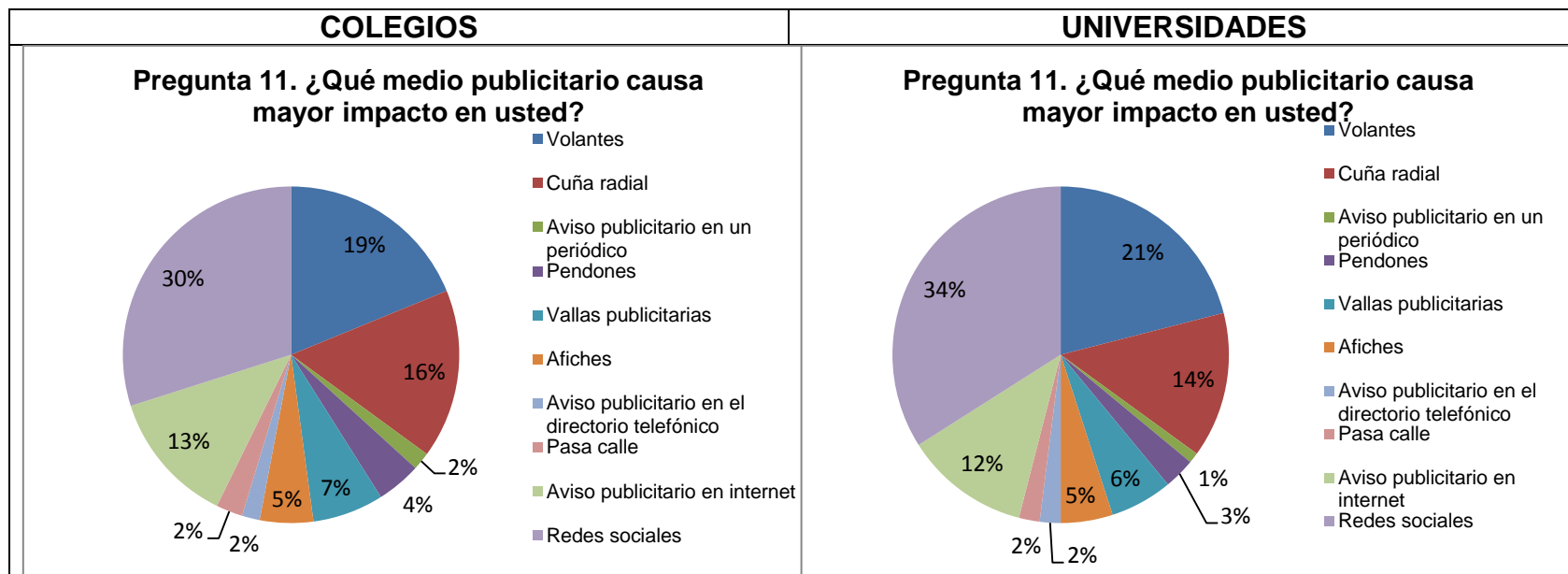
El voz a voz constituye el medio de comunicación que ha generado mayor conocimiento en los estudiantes, de los entes dedicados a las asesorías educativas. Esto se debe a que al momento de requerir una asesoría el solicitante generalmente busca solución en las personas de su entorno que son las que terminan sugiriendo el servicio prestado por algún conocido.

Otros medios publicitarios utilizados frecuentemente son los volantes repartidos en la entradas de las universidades y colegios, y los afiches que son ubicados en el entorno de las establecimientos educativos tales como papelerías a las afueras de las instituciones o dentro de las edificaciones.

Finalmente, las redes sociales son un medio publicitario en auge que informa fácilmente a los estudiantes debido a la frecuencia con la que los mismos acceden a estas redes. Sin embargo, estas redes no se han utilizado eficientemente por estas empresas y pueden ser una fuente potencial de conocimiento y recordación.

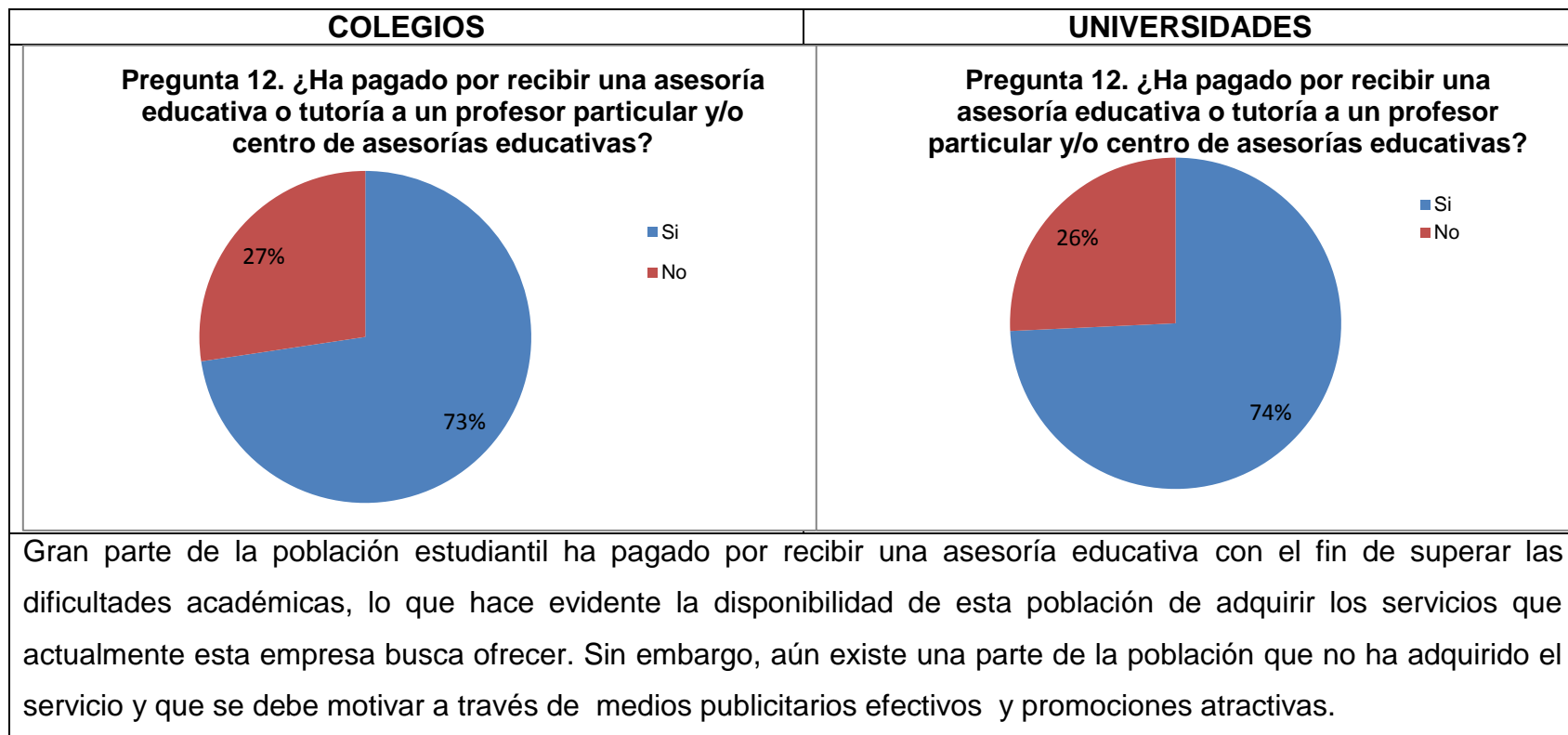


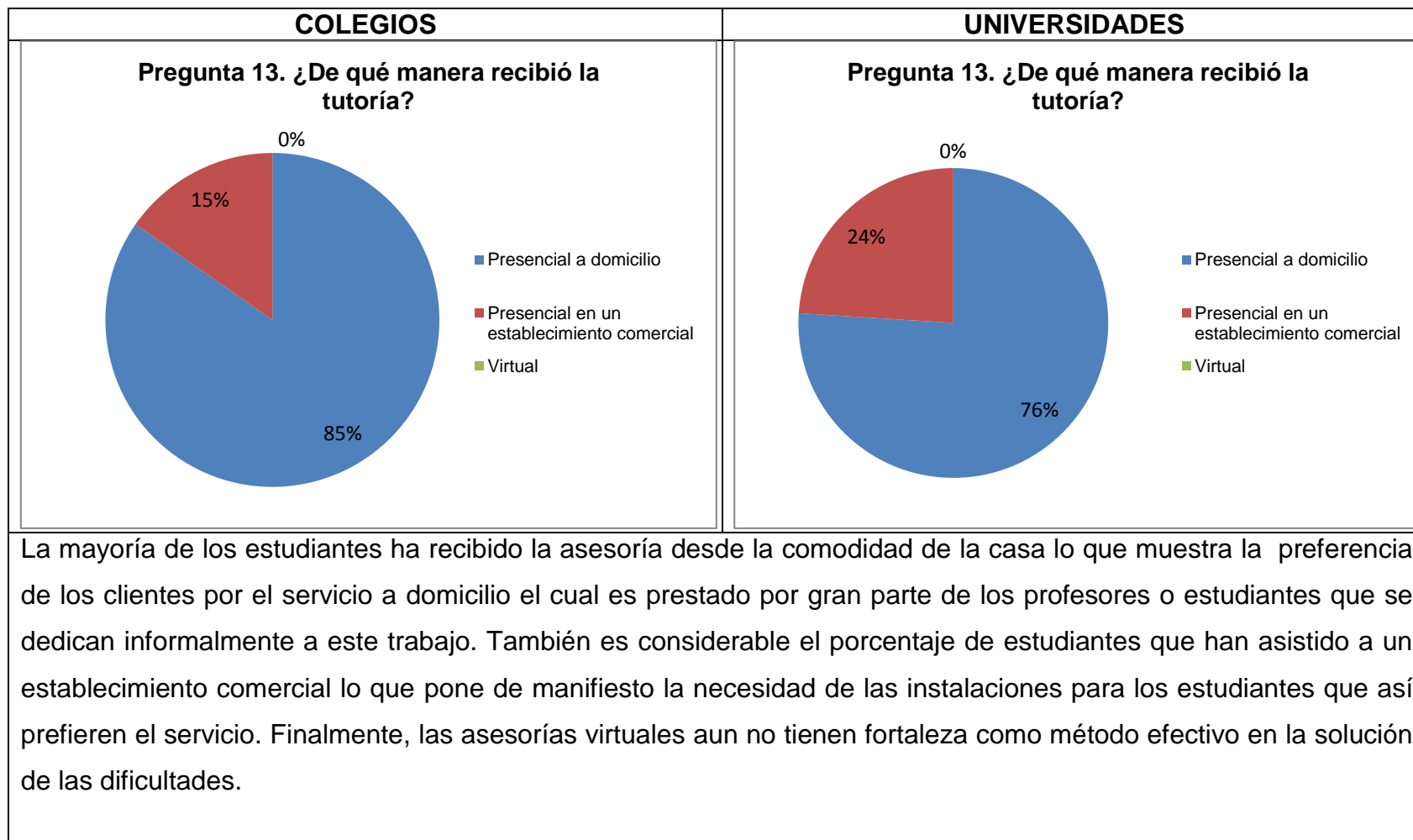
COLEGIOS	UNIVERSIDADES												
<p data-bbox="323 362 993 423">Pregunta 10. ¿Esta publicidad lo llevo a adquirir el servicio?</p>  <table border="1" data-bbox="493 483 1010 727"> <caption>Data for COLEGIOS</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>66%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>34%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	66%	No	34%	<p data-bbox="1163 362 1833 423">Pregunta 10. ¿Esta publicidad lo llevo a adquirir el servicio?</p>  <table border="1" data-bbox="1333 483 1850 727"> <caption>Data for UNIVERSIDADES</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>63%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>37%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	63%	No	37%
Respuesta	Porcentaje												
Si	66%												
No	34%												
Respuesta	Porcentaje												
Si	63%												
No	37%												
<p data-bbox="222 784 1877 870">Gran porcentaje de la población aseguro que la publicidad lo llevo a adquirir el servicio 63% en caso de los universitarios y 66% en caso de los estudiantes de colegios.</p>													

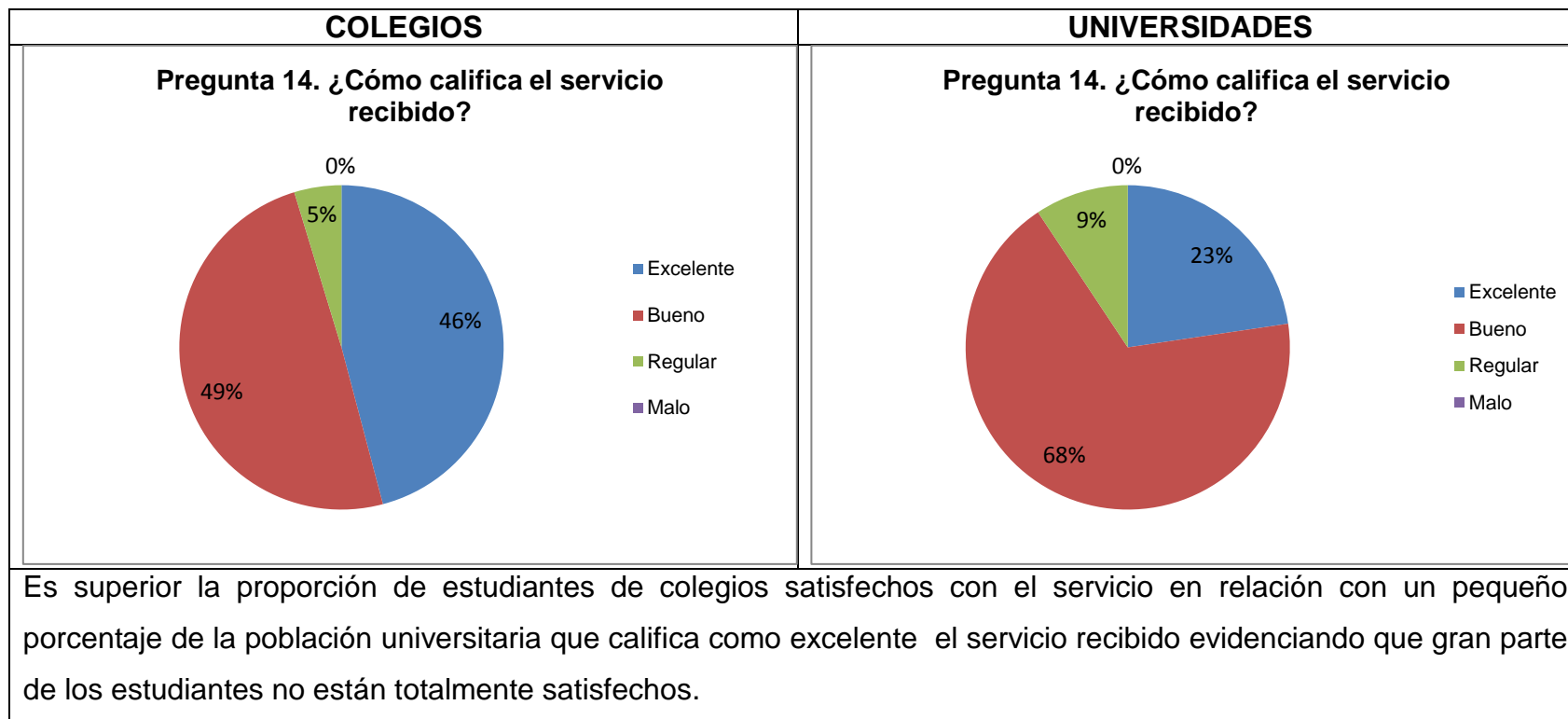


Es evidente el auge de las redes sociales como alternativa de negocios a nivel mundial pues se han convertido en una medio que facilita la interacción de las empresas con sus clientes de forma rápida, sencilla y económica. En este sentido, las redes sociales se han convertido en un medio publicitario de gran impacto en los estudiantes que son los que acceden con mayor frecuencia a dichas redes. De la misma manera, las cuñas radiales tienen un alto impacto sobre la población estudiantil que es el principal público de muchas emisoras y por ende los que con mayor frecuencia las escuchan.

Otros medios publicitarios de un impacto aun considerable son los volantes normalmente repartidos en las entradas de las universidades y los avisos publicitarios en internet. Este último medio es relevante en el sentido que con frecuencia son los estudiantes quienes más acceden a este medio en busca de diversión, consulta de tareas, entre otras.

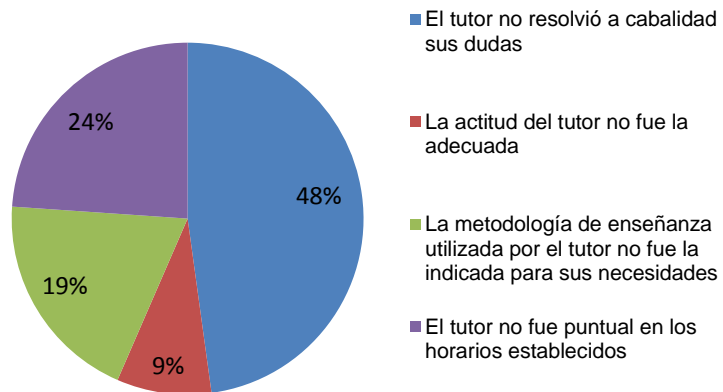






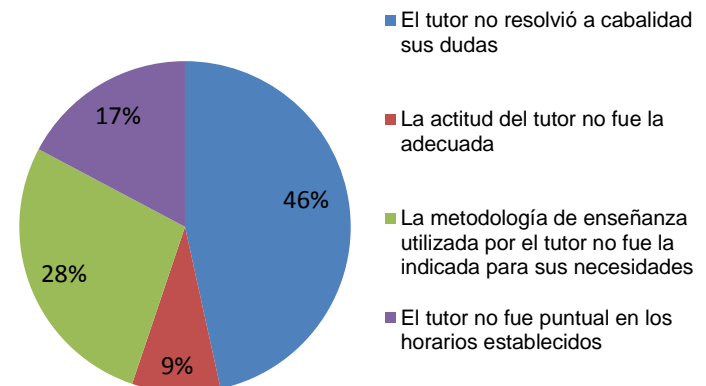
COLEGIOS

Pregunta 15. ¿Cuál es la razón que hace que la calificación del servicio no sea excelente?



UNIVERSIDADES

Pregunta 15. ¿Cuál es la razón que hace que la calificación del servicio no sea excelente?

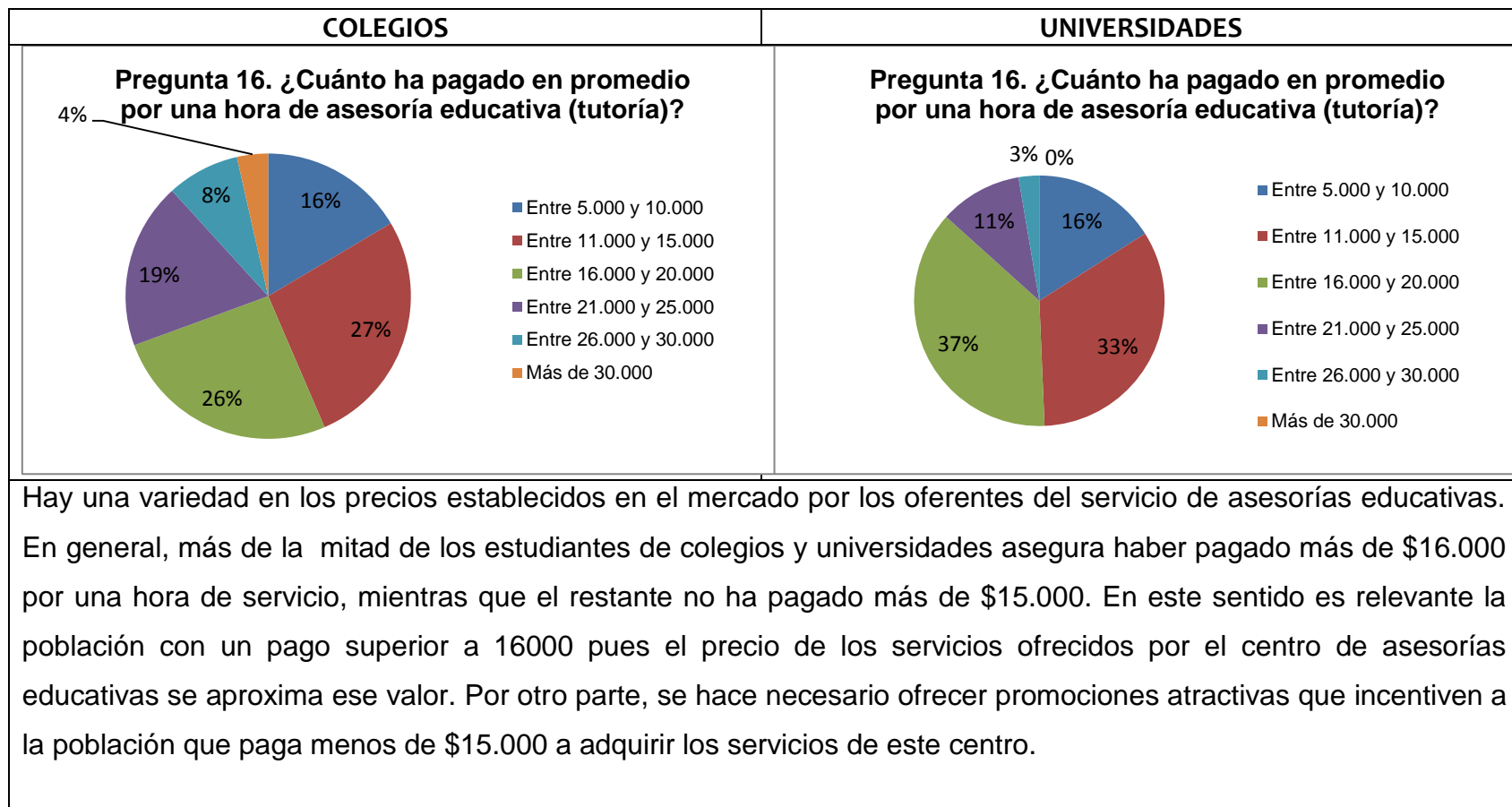


Los estudiantes universitarios, los cuales calificaron en poca proporción el servicio recibido como excelente evidencian que requieren mayor atención para satisfacer a cabalidad sus expectativas. Esto se debe a que la mayoría de los estudiantes asegura que una vez finalizada la asesoría aún persisten las dificultades en los temas de consulta, lo que demuestra que los tutores no resuelven a cabalidad estos inconvenientes debido al poco dominio del tema o a explicaciones rápidas sin mayor profundidad en las dificultades.

Por otro lado, se evidencia que los tutores utilizan metodologías de enseñanza que no se adaptan a las necesidades y preferencias de los clientes lo que genera insatisfacción en los mismos. Asimismo, es relevante la impuntualidad de los tutores frente a los horarios pactados de forma previa con los clientes y la falta de una buena actitud que

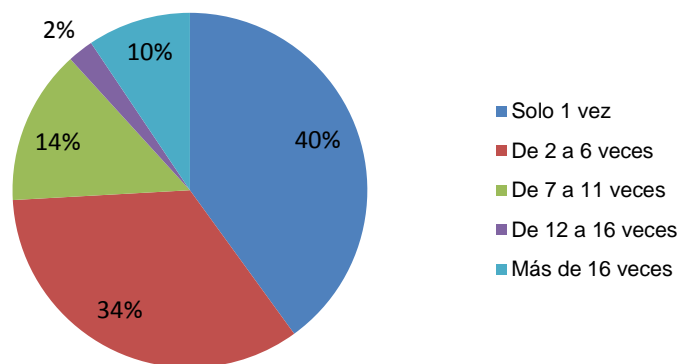
genere un entorno agradable durante la prestación del servicio.

Todos estos aspectos serán tenidos en cuenta en la capacitación del personal seleccionado (tutores) con el fin de mitigar la posibilidad de existencia de alguno de estos inconvenientes que disminuyen la calidad del servicio y generan insatisfacción en el cliente.



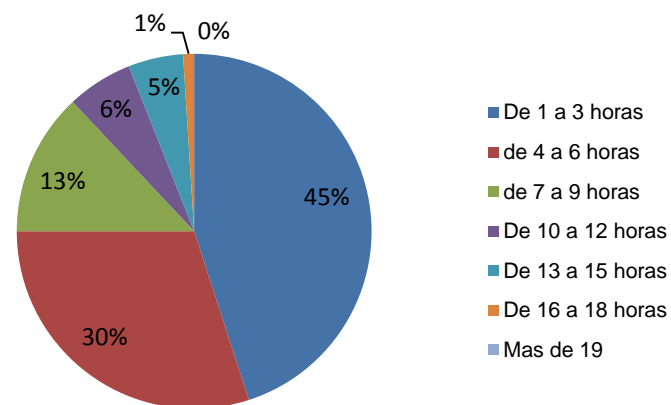
COLEGIOS

Pregunta 17. ¿En promedio cuantas horas de asesorías o tutorías ha recibido en el último año?

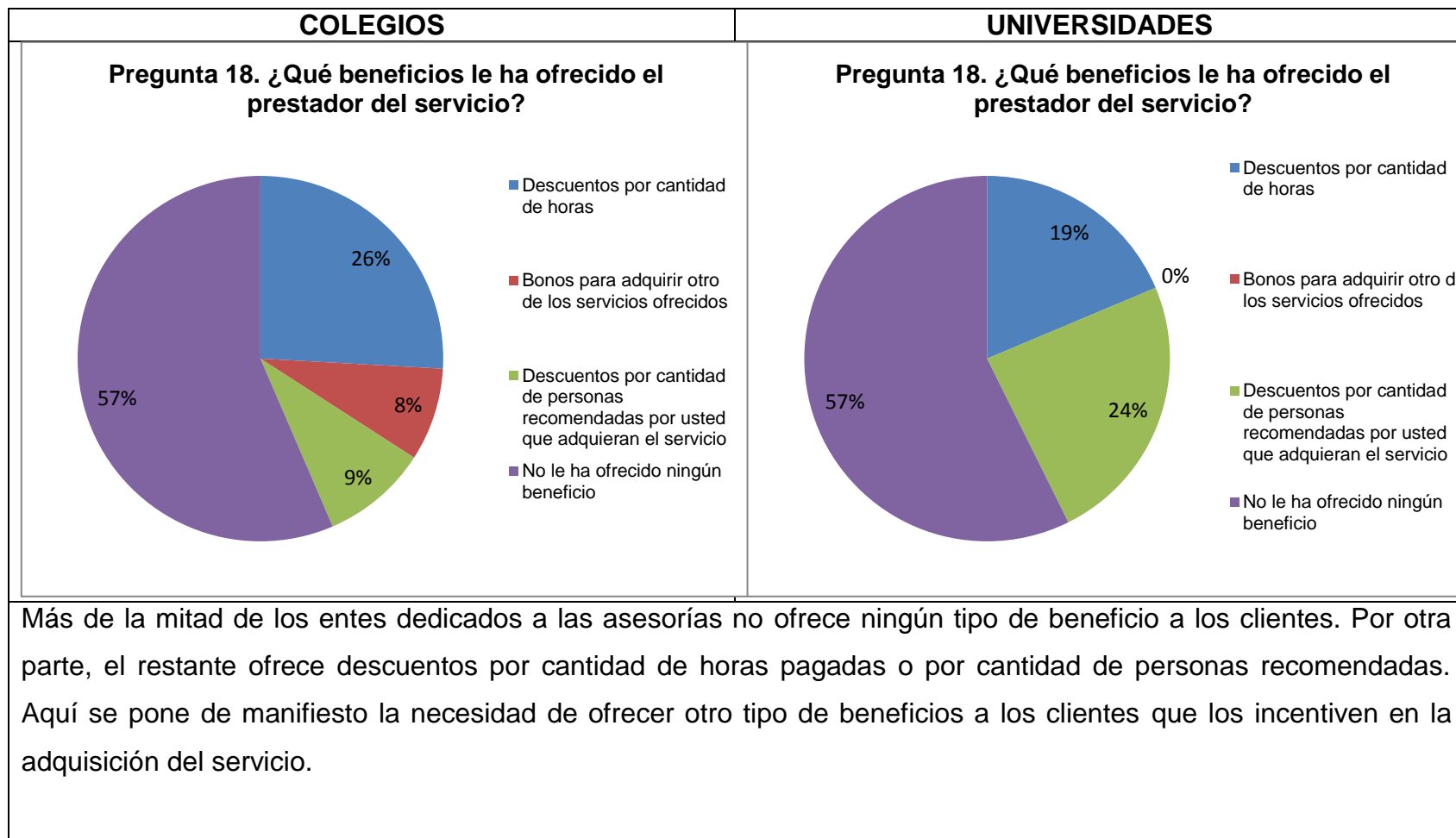


UNIVERSIDADES

Pregunta 17. ¿En promedio cuantas horas de asesorías o tutorías ha recibido en el último año?

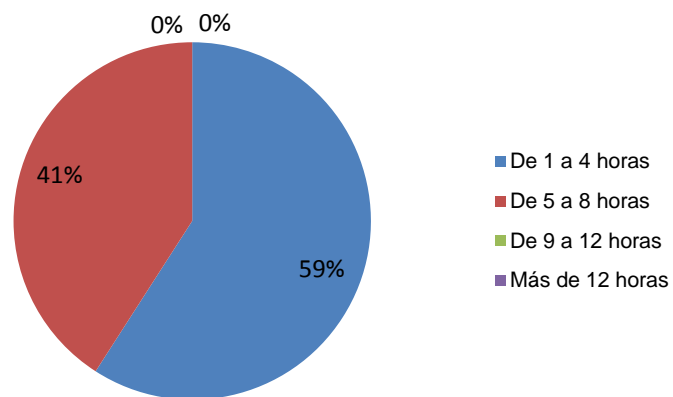


Gran parte de la población encuestada ha recibido en el último año un bajo número de asesorías educativas pues casi la mitad asegura haber recibido de 1 a 3 horas de asesorías y casi una tercera parte de la población encuestada ha recibido de 4 a 6 horas de asesorías. Esto demuestra que aunque hay un interés por el servicio de asesorías su consumo no es alto y por tanto debe incentivarse al cliente a adquirir estos servicios con mayor frecuencia mediante campañas de fidelización.



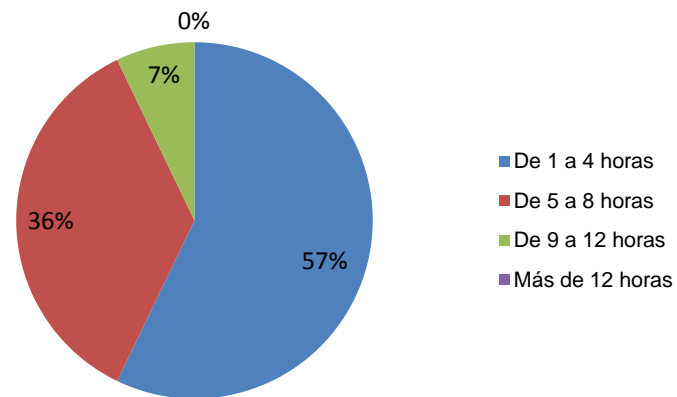
COLEGIOS

Pregunta 19. ¿Por qué cantidad de horas pagadas recibe el descuento?



UNIVERSIDADES

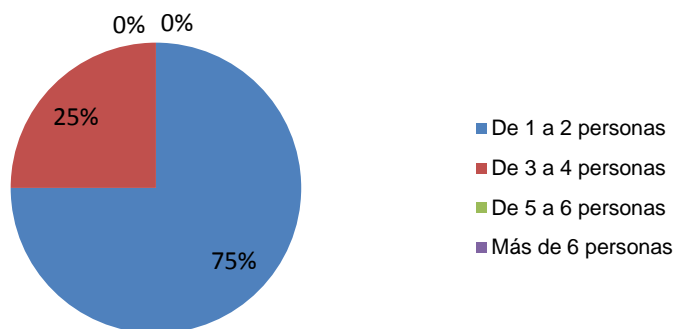
Pregunta 19. ¿Por qué cantidad de horas pagadas recibe el descuento?



Los tutores y/o establecimientos que ofrecen descuentos según la cantidad de horas consumidas por el cliente han establecido estos descuentos en la mayoría de los casos por consumo de 1 a 8 horas.

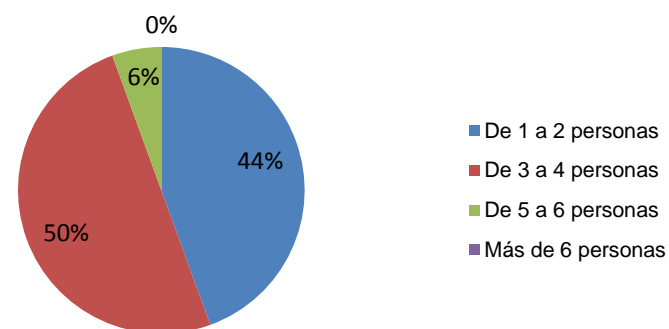
COLEGIOS

Pregunta 20. ¿Por cuantas personas recomendadas por usted que adquieran el servicio recibe el descuento?



UNIVERSIDADES

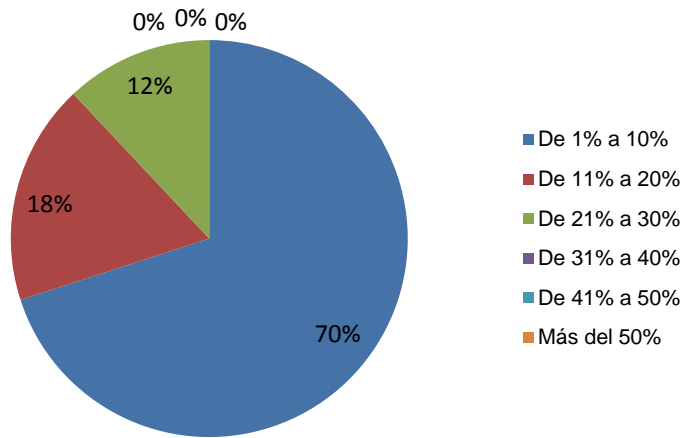
Pregunta 20. ¿Por cuantas personas recomendadas por usted que adquieran el servicio recibe el descuento?



Los tutores y/o establecimientos que ofrecen descuentos al cliente según el número de personas que el mismo recomienda para que adquieran el servicio, han fijado estos descuentos mayoritariamente por recomendar de 1 a 4 personas

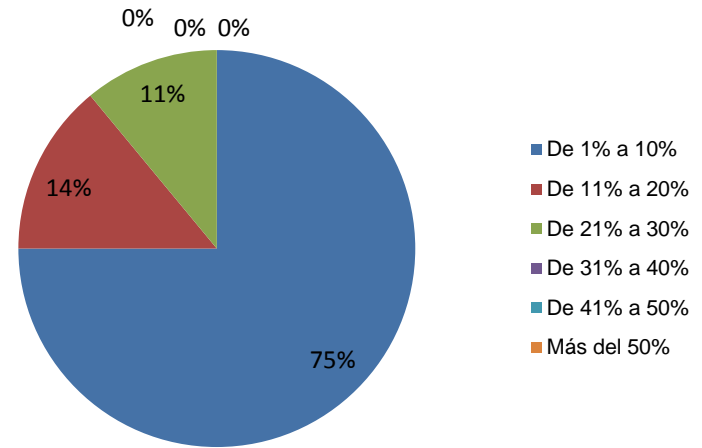
COLEGIOS

Pregunta 21. ¿Qué porcentaje de descuento recibió como beneficio por hora?

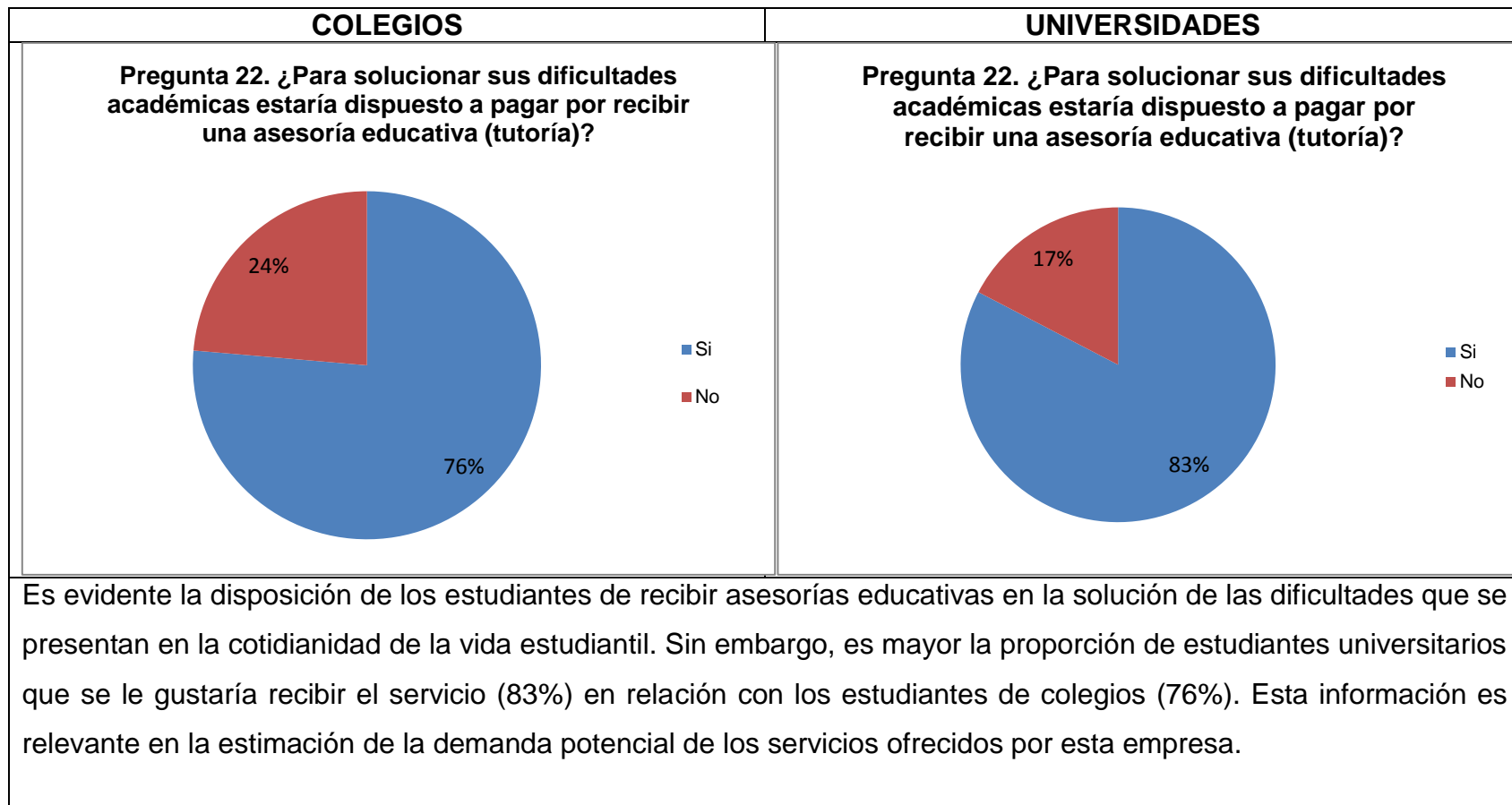


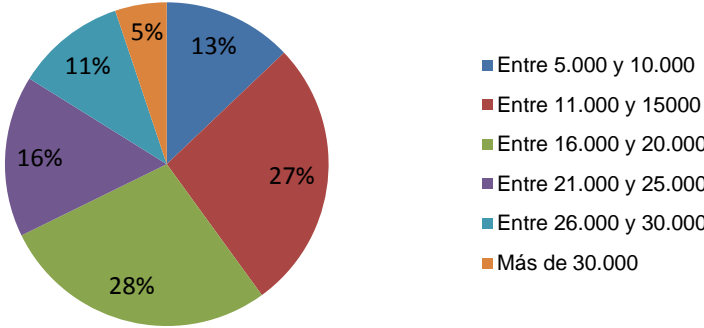
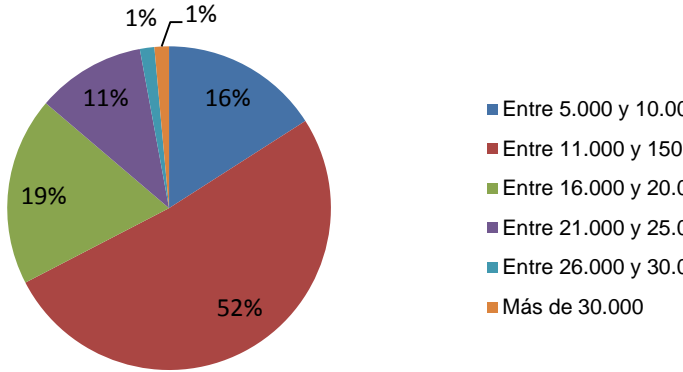
UNIVERSIDADES

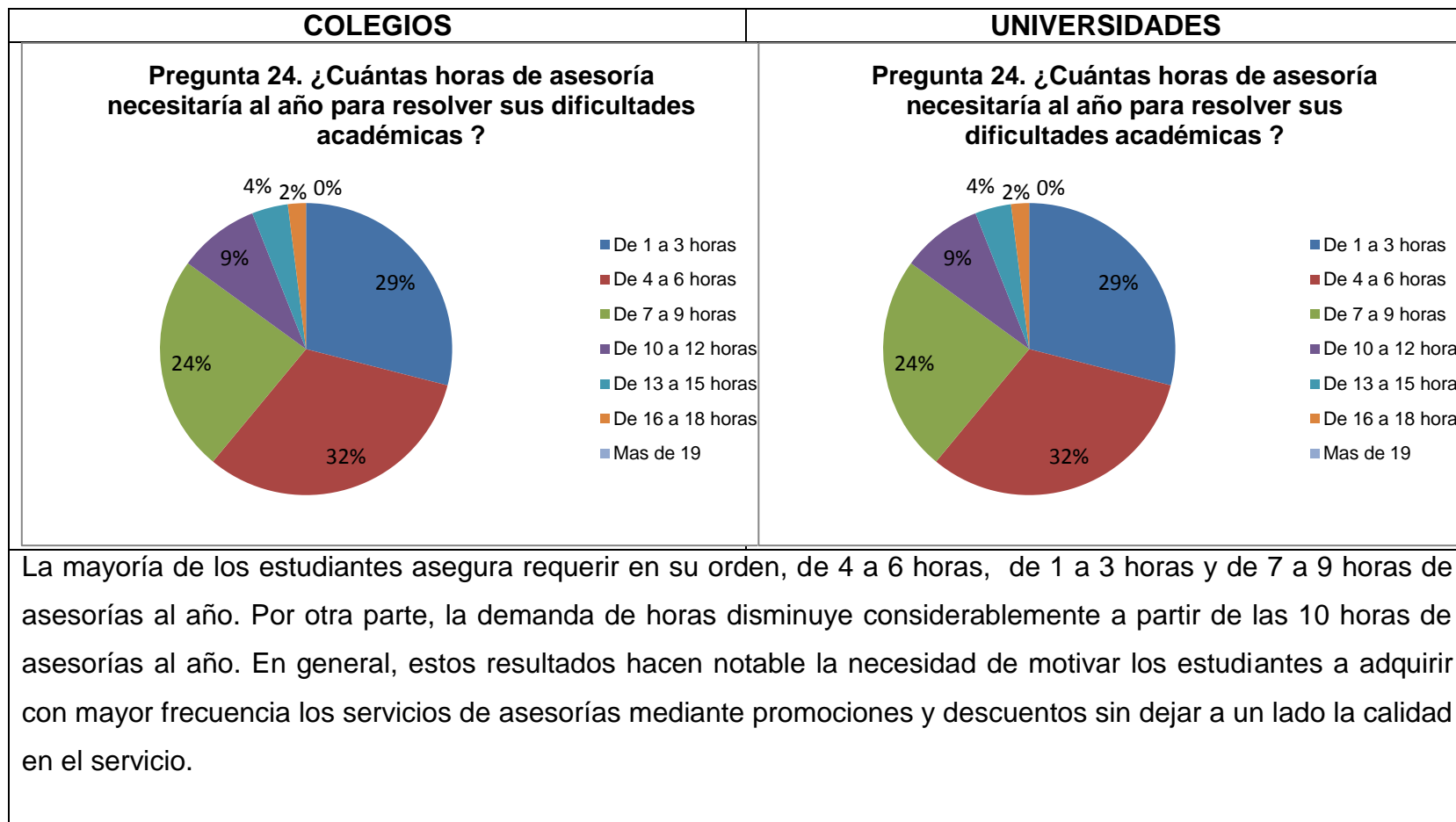
Pregunta 21. ¿Qué porcentaje de descuento recibió como beneficio por hora?



En general los prestadores del servicio ofrecen a sus clientes un descuento del 10% en el valor de la asesoría.

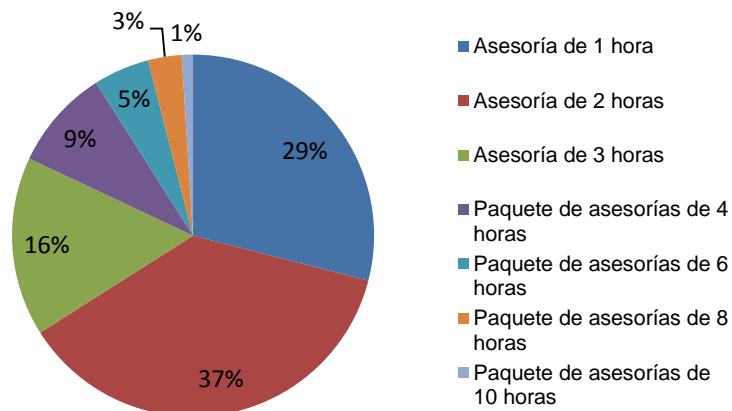


COLEGIOS	UNIVERSIDADES																												
<p data-bbox="323 362 993 488">Pregunta 23. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una hora de asesoría educativa, teniendo en cuenta que corresponde a un servicio de calidad?</p>  <table border="1" data-bbox="835 605 1062 824"> <caption>Datos para el gráfico de COLEGIOS</caption> <thead> <tr> <th>Rango de Pago</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entre 5.000 y 10.000</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Entre 11.000 y 15.000</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>Entre 16.000 y 20.000</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Entre 21.000 y 25.000</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Entre 26.000 y 30.000</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Más de 30.000</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>	Rango de Pago	Porcentaje	Entre 5.000 y 10.000	13%	Entre 11.000 y 15.000	27%	Entre 16.000 y 20.000	28%	Entre 21.000 y 25.000	16%	Entre 26.000 y 30.000	11%	Más de 30.000	5%	<p data-bbox="1161 362 1831 488">Pregunta 23. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una hora de asesoría educativa, teniendo en cuenta que corresponde a un servicio de calidad?</p>  <table border="1" data-bbox="1677 605 1904 824"> <caption>Datos para el gráfico de UNIVERSIDADES</caption> <thead> <tr> <th>Rango de Pago</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entre 5.000 y 10.000</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Entre 11.000 y 15.000</td> <td>52%</td> </tr> <tr> <td>Entre 16.000 y 20.000</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>Entre 21.000 y 25.000</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Entre 26.000 y 30.000</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>Más de 30.000</td> <td>1%</td> </tr> </tbody> </table>	Rango de Pago	Porcentaje	Entre 5.000 y 10.000	16%	Entre 11.000 y 15.000	52%	Entre 16.000 y 20.000	19%	Entre 21.000 y 25.000	11%	Entre 26.000 y 30.000	1%	Más de 30.000	1%
Rango de Pago	Porcentaje																												
Entre 5.000 y 10.000	13%																												
Entre 11.000 y 15.000	27%																												
Entre 16.000 y 20.000	28%																												
Entre 21.000 y 25.000	16%																												
Entre 26.000 y 30.000	11%																												
Más de 30.000	5%																												
Rango de Pago	Porcentaje																												
Entre 5.000 y 10.000	16%																												
Entre 11.000 y 15.000	52%																												
Entre 16.000 y 20.000	19%																												
Entre 21.000 y 25.000	11%																												
Entre 26.000 y 30.000	1%																												
Más de 30.000	1%																												
<p data-bbox="222 943 1877 1247">Un poco más de la mitad de la población universitaria (52%) asegura que pagaría por una hora de asesoría educativa entre \$11.000 y \$15.000, en comparación con un 27% de los estudiantes de colegios que pagarían este mismo valor. Por otra parte, casi una tercera parte de los estudiantes universitarios (32%) pagaría más de \$15.000 por hora de asesoría en comparación con un 60% de los estudiantes de colegios que pagaría por encima de este valor. Lo anterior permite concluir que los estudiantes de colegios muestran una mayor disposición de pago por el servicio de asesorías educativas.</p> <p data-bbox="222 1325 1877 1409">Adicionalmente, estos resultados orientan al centro de asesorías en cuanto al establecimiento de los precios de los servicios de asesorías a ofrecer.</p>																													



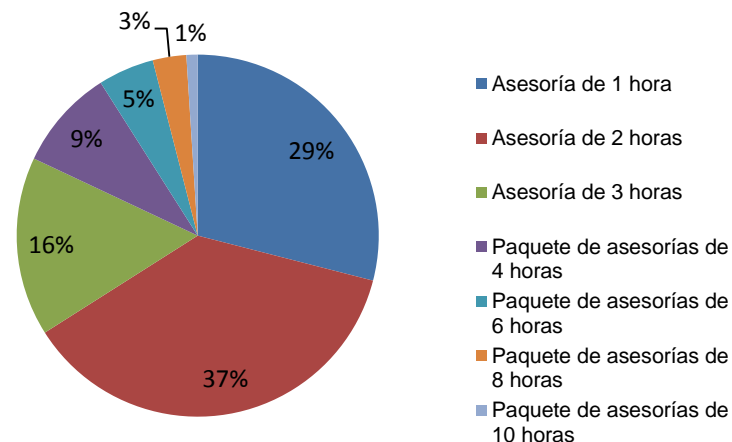
OLEGIOS

Pregunta 25. ¿De qué forma le gustaría comprar el servicio de asesoría educativa?

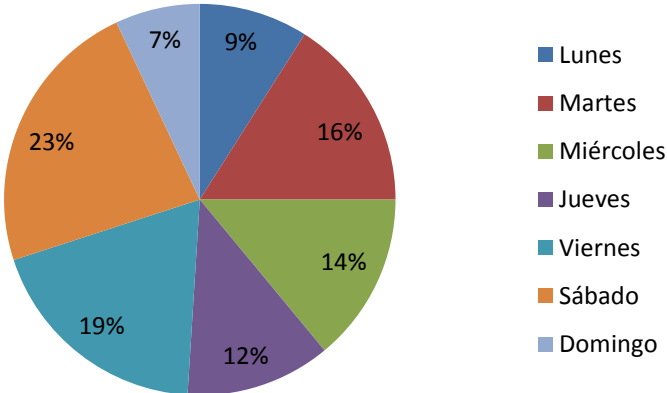
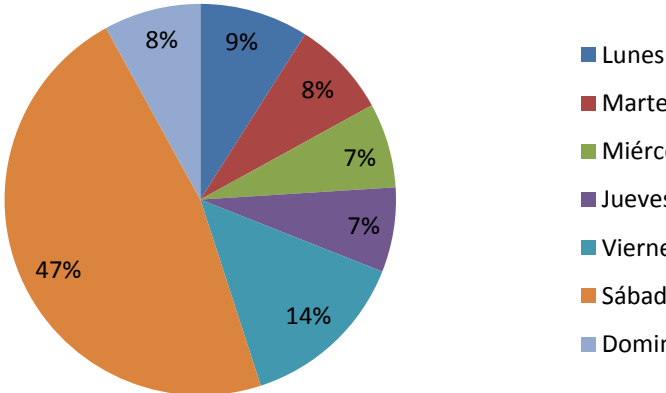


UNIVERSIDADES

Pregunta 25. ¿De qué forma le gustaría comprar el servicio de asesoría educativa?

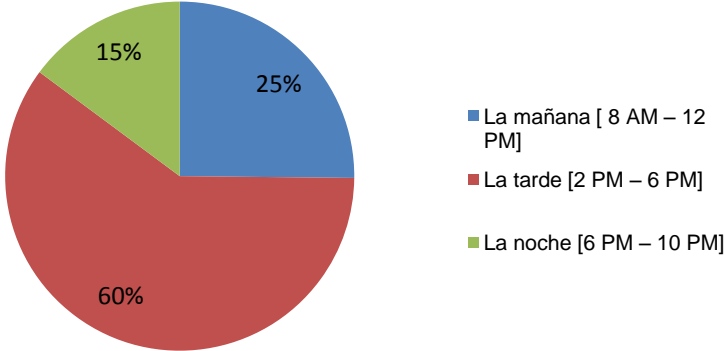
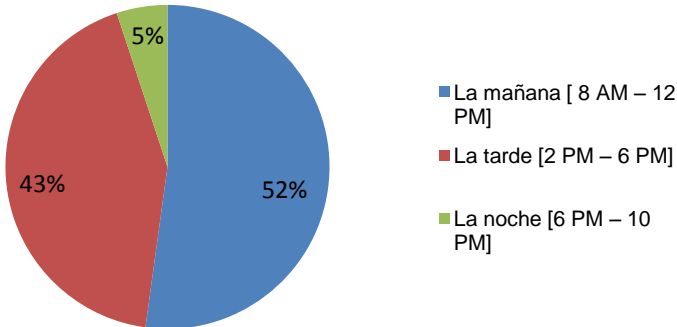


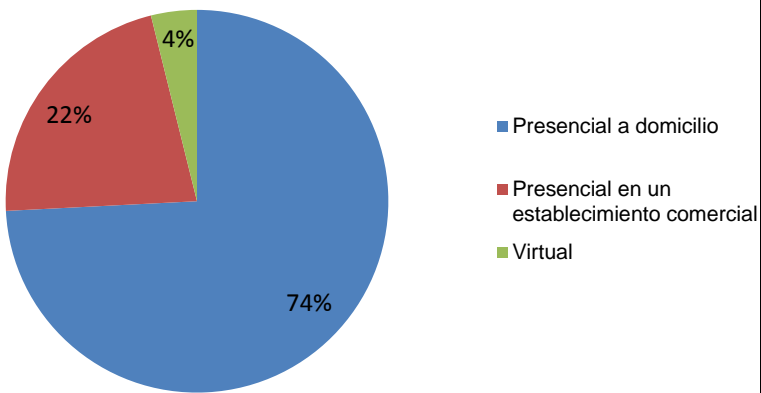
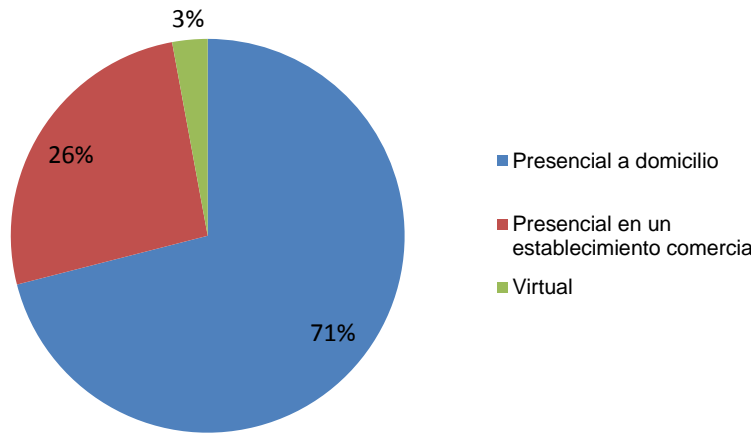
La preferencia de los estudiantes en cuanto a la cantidad de horas a comprar, está marcada por el servicio de 2 horas, seguido por el de 1 hora y 3 horas, lo que se debe a que los estudiantes solo adquieren el servicio cuando surge la necesidad. Por otra parte los paquetes tienen poca acogida en los estudiantes debido a que ellos piensan en resolver las dificultades inmediatas y no suponen eventuales problemas futuros. Sin embargo, los que les gustaría adquirir el servicio por paquetes son aquellos que preferirían tener constantemente un tutor en casa que les permita preparar todas las actividades de clase.

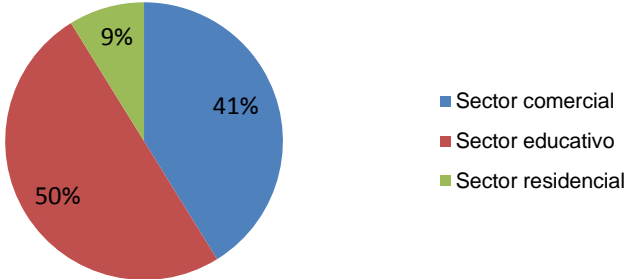
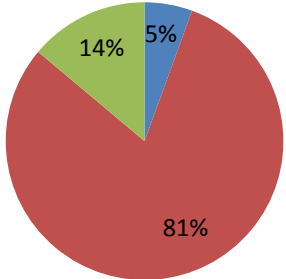
COLEGIOS	UNIVERSIDADES																																
<p data-bbox="331 363 926 431">Pregunta 26. ¿En qué día de la semana preferiría recibir la asesoría?</p>  <table border="1" data-bbox="871 535 1008 852"> <thead> <tr> <th>Día</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Lunes</td><td>9%</td></tr> <tr><td>Martes</td><td>16%</td></tr> <tr><td>Miércoles</td><td>14%</td></tr> <tr><td>Jueves</td><td>12%</td></tr> <tr><td>Viernes</td><td>19%</td></tr> <tr><td>Sábado</td><td>23%</td></tr> <tr><td>Domingo</td><td>7%</td></tr> </tbody> </table>	Día	Porcentaje	Lunes	9%	Martes	16%	Miércoles	14%	Jueves	12%	Viernes	19%	Sábado	23%	Domingo	7%	<p data-bbox="1171 363 1766 431">Pregunta 26. ¿En qué día de la semana preferiría recibir la asesoría?</p>  <table border="1" data-bbox="1753 535 1890 852"> <thead> <tr> <th>Día</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Lunes</td><td>9%</td></tr> <tr><td>Martes</td><td>8%</td></tr> <tr><td>Miércoles</td><td>7%</td></tr> <tr><td>Jueves</td><td>7%</td></tr> <tr><td>Viernes</td><td>14%</td></tr> <tr><td>Sábado</td><td>47%</td></tr> <tr><td>Domingo</td><td>8%</td></tr> </tbody> </table>	Día	Porcentaje	Lunes	9%	Martes	8%	Miércoles	7%	Jueves	7%	Viernes	14%	Sábado	47%	Domingo	8%
Día	Porcentaje																																
Lunes	9%																																
Martes	16%																																
Miércoles	14%																																
Jueves	12%																																
Viernes	19%																																
Sábado	23%																																
Domingo	7%																																
Día	Porcentaje																																
Lunes	9%																																
Martes	8%																																
Miércoles	7%																																
Jueves	7%																																
Viernes	14%																																
Sábado	47%																																
Domingo	8%																																
<p data-bbox="220 958 1879 1315">Las preferencias de los estudiantes en relación al día para recibir la asesoría educativa están marcadas en el fin de semana siendo el de mayor predilección el día sábado (especialmente los estudiantes universitarios), seguido por el viernes. Esto se debe a que en esta parte de la semana la mayoría de los estudiantes no tienen clases y por tanto aprovechan en la realización de todas las actividades programadas tales como elaboración de trabajos o preparación de quices y exámenes. El domingo, a pesar de ser fin de semana, no tiene alto porcentaje de preferencia para recibir el servicio, lo cual puede deberse a que el domingo es tomado por muchas personas como día familiar.</p> <p data-bbox="220 1388 1879 1429">Por otra parte, se evidencia la preferencia de otra parte de la población de recibir las asesorías de lunes a jueves</p>																																	

debido a que no todos los estudiantes utilizan los fines de semana para preparar las obligaciones del colegio o la universidad pues se dedican a otras actividades tales como trabajar, hacer deporte o descansar.

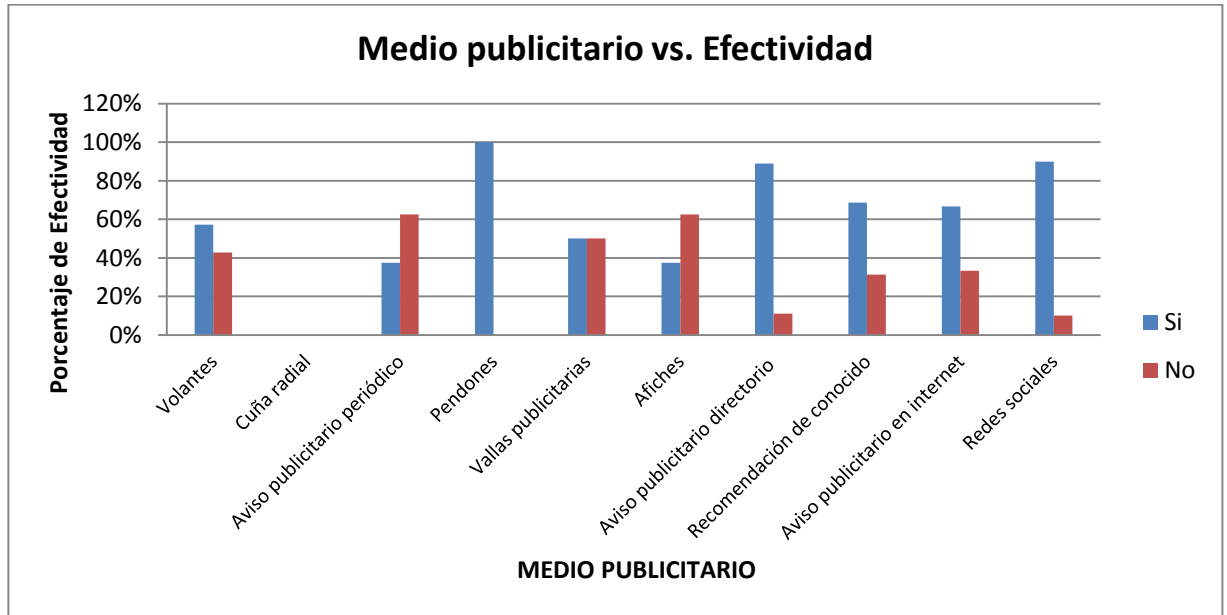
Finalmente, es de resaltar que en los estudiantes universitarios se presenta una marcada predilección por el día sábado para recibir las asesorías mientras que en los estudiantes de colegios sobresalen los días martes, miércoles y viernes en comparación con los anteriores.

COLEGIOS	UNIVERSIDADES												
<p data-bbox="394 362 926 427">Pregunta 27. ¿Cuál es el horario de su preferencia para recibir la asesoría?</p>  <table border="1" data-bbox="800 565 1062 711"> <tr> <td>■ La mañana [8 AM – 12 PM]</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>■ La tarde [2 PM – 6 PM]</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>■ La noche [6 PM – 10 PM]</td> <td>15%</td> </tr> </table>	■ La mañana [8 AM – 12 PM]	25%	■ La tarde [2 PM – 6 PM]	60%	■ La noche [6 PM – 10 PM]	15%	<p data-bbox="1228 362 1759 427">Pregunta 27. ¿Cuál es el horario de su preferencia para recibir la asesoría?</p>  <table border="1" data-bbox="1623 565 1864 735"> <tr> <td>■ La mañana [8 AM – 12 PM]</td> <td>52%</td> </tr> <tr> <td>■ La tarde [2 PM – 6 PM]</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>■ La noche [6 PM – 10 PM]</td> <td>5%</td> </tr> </table>	■ La mañana [8 AM – 12 PM]	52%	■ La tarde [2 PM – 6 PM]	43%	■ La noche [6 PM – 10 PM]	5%
■ La mañana [8 AM – 12 PM]	25%												
■ La tarde [2 PM – 6 PM]	60%												
■ La noche [6 PM – 10 PM]	15%												
■ La mañana [8 AM – 12 PM]	52%												
■ La tarde [2 PM – 6 PM]	43%												
■ La noche [6 PM – 10 PM]	5%												
<p data-bbox="222 875 1873 1127">La preferencia respecto al horario para recibir las asesorías educativas es casi la misma para la mañana y la tarde en los estudiantes universitarios. Sin embargo, los estudiantes de colegios se inclinan por recibir las asesorías en las tardes, lo que se debe a que la mayoría de dichos estudiantes estudian en la jornada de la mañana y por ende en las tardes realizan las actividades programadas en clase para desarrollar en la casa. Por otra parte, la preferencia para las horas de la noche es superior en estudiantes de colegios en relación a los universitarios.</p>													

COLEGIOS	UNIVERSIDADES												
<p data-bbox="304 365 987 438">Pregunta 28. ¿De qué forma le gustaría recibir la asesoría educativa?</p>  <table border="1" data-bbox="787 600 1060 763"> <tr> <td>■ Presencial a domicilio</td> <td>74%</td> </tr> <tr> <td>■ Presencial en un establecimiento comercial</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>■ Virtual</td> <td>4%</td> </tr> </table>	■ Presencial a domicilio	74%	■ Presencial en un establecimiento comercial	22%	■ Virtual	4%	<p data-bbox="1165 357 1827 430">Pregunta 28. ¿De qué forma le gustaría recibir la asesoría educativa?</p>  <table border="1" data-bbox="1627 600 1900 755"> <tr> <td>■ Presencial a domicilio</td> <td>71%</td> </tr> <tr> <td>■ Presencial en un establecimiento comercial</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>■ Virtual</td> <td>3%</td> </tr> </table>	■ Presencial a domicilio	71%	■ Presencial en un establecimiento comercial	26%	■ Virtual	3%
■ Presencial a domicilio	74%												
■ Presencial en un establecimiento comercial	22%												
■ Virtual	4%												
■ Presencial a domicilio	71%												
■ Presencial en un establecimiento comercial	26%												
■ Virtual	3%												
<p data-bbox="220 990 1879 1250">Es evidente la predilección por el servicio de asesorías a domicilio debido al auge de estos servicios en los que el cliente no debe desplazarse y por tanto recibe el servicio desde la comodidad que ofrece la casa. Actualmente, existe una variedad de servicios de este tipo como toma de exámenes y consultas médicas, pago de obligaciones financieras, venta de comidas y cursos de música, entre otros. No obstante, hay un porcentaje de la población estudiantil que aun prefiere asistir a las instalaciones de la empresa para recibir el servicio.</p>													

COLEGIOS	UNIVERSIDADES												
<p data-bbox="315 365 913 495">Pregunta 29. ¿En qué lugar de la ciudad le gustaría que estuviese ubicado el establecimiento comercial del centro de asesorías educativas?</p>  <table border="1" data-bbox="798 641 987 738"> <tr> <td>■ Sector comercial</td> <td>41%</td> </tr> <tr> <td>■ Sector educativo</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>■ Sector residencial</td> <td>9%</td> </tr> </table>	■ Sector comercial	41%	■ Sector educativo	50%	■ Sector residencial	9%	<p data-bbox="1144 365 1743 495">Pregunta 29. ¿En qué lugar de la ciudad le gustaría que estuviese ubicado el establecimiento comercial del centro de asesorías educativas?</p>  <table border="1" data-bbox="1638 641 1827 738"> <tr> <td>■ Sector comercial</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>■ Sector educativo</td> <td>81%</td> </tr> <tr> <td>■ Sector residencial</td> <td>14%</td> </tr> </table>	■ Sector comercial	5%	■ Sector educativo	81%	■ Sector residencial	14%
■ Sector comercial	41%												
■ Sector educativo	50%												
■ Sector residencial	9%												
■ Sector comercial	5%												
■ Sector educativo	81%												
■ Sector residencial	14%												
<p data-bbox="220 893 1858 1088">Para los que optan por recibir las asesorías educativas en las instalaciones de la empresa, se evidencia la preferencia por parte de los estudiantes universitarios de que estas instalaciones estén ubicadas en un sector educativo mientras que en los estudiantes de colegios esta predilección no esta tan marcada y es casi igual para el sector residencial y el educativo.</p>													

ANEXO 17. CRUCE DE VARIABLES



Fuente: Autores del proyecto.

Los medios publicitarios utilizados por la competencia que tienen mayor incidencia en la decisión de compra de los estudiantes universitarios en relación a los servicios de asesorías son: los pendones, los avisos publicitarios en directorios y en internet, las redes sociales y el voz a voz (recomendación de un conocido). Esta información es de gran utilidad en la planeación de los medios publicitarios a utilizar por el Centro de Asesorías para lograr la adquisición del cliente de los servicios propuestos.

ANEXO 18. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.

DESCRIPCIÓN SERVICIO	CANTIDAD ANUAL				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ASESORÍA DE 1 HORA	2.778	3091	3440	3829	4261
ASESORÍA DE 2 HORAS	1.705	1897	2112	2350	2615
ASESORÍA DE 3 HORAS	440	490	545	606	675
ASESORÍA PAQUETE DE 4 HORAS	168	187	208	232	258
ASESORÍA PAQUETE DE 6 HORAS	68	76	84	94	104
ASESORÍA PAQUETE DE 8 HORAS	29	32	36	40	44
ASESORÍA PAQUETE DE 10 HORAS	10	11	12	14	15
TOTAL	5.198	5.784	6.437	7.164	7.973

Fuente: Autores del proyecto

DESCRIPCIÓN SERVICIO	TOTAL HORAS/AÑO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ASESORÍA DE 1 HORA	2.778	3091	3440	3829	4261
ASESORÍA DE 2 HORAS	3.410	3795	4223	4700	5231
ASESORÍA DE 3 HORAS	1.320	1469	1635	1819	2025
ASESORÍA PAQUETE DE 4 HORAS	672	748	832	926	1031
ASESORÍA PAQUETE DE 6 HORAS	408	454	506	563	626
ASESORÍA PAQUETE DE 8 HORAS	232	258	287	320	356
ASESORÍA PAQUETE DE 10 HORAS	100	111	124	138	154
TOTAL	8.920	9.927	11.048	12.295	13.683

Fuente: Autores del proyecto



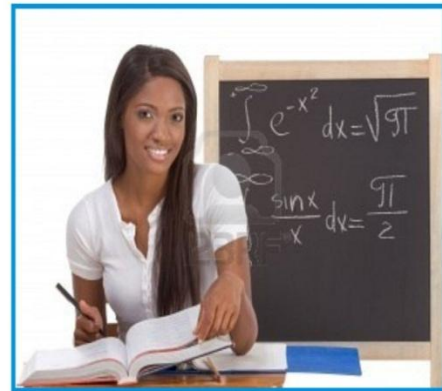
ANEXO 19. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

PORTAFOLIO DE SERVICIOS

DESCRIPCION DEL SERVICIO.

El centro de asesorías Sabelotodo ofrece el servicio de asesorías educativas con el fin de orientar a todos los estudiantes de la educación secundaria, media y universitaria de los cinco primeros semestres de pregrado, que requieran apoyo en la superación de las dificultades en su proceso de aprendizaje.

Estas asesorías corresponden al refuerzo de los conocimientos correspondientes a temas específicos del contenido de las materias o en tareas, trabajos, talleres, investigaciones, parciales y demás actividades programadas en las aulas de clase.



Servicios de asesorías educativas, acompañamiento en talleres y trabajos y preparación para exámenes parciales y finales en asignaturas tales como:

- Matemáticas.
- Física.
- Química.
- Matemáticas financiera.
- Estadística.
- Algebra.
- Trigonometría.
- Economía.

Para estudiantes de la educación secundaria, media y primeros semestres universitarios



💡 ¿Por que elegirnos? 💡

- Servicio de calidad garantizada por una empresa legalmente constituida.
- Mejoramiento continuo del servicio.
- Adaptación del profesor a las necesidades del cliente.
- Ampliación del portafolio de servicios de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Disponibilidad constante de tutores.
- Asesorías a domicilio o presenciales en las instalaciones de la empresa, en el horario de

💡 Paquetes de servicios 💡

El servicio se venderá por paquetes de horas o por horas individuales, según el cliente lo prefiera.

- Las horas individuales serán justamente las que el cliente necesite en el día de la asesoría.
- Los paquetes de horas pueden ser los siguientes:
 - o Paquete de 4 horas
 - o Paquete de 6 horas.
 - o Paquete de 8 horas
 - o Paquete de 10 horas.



💡 Precios de venta. 💡

TIPO DE ASESORÍA	PRECIO DE VENTA
ASESORÍA DE 1 HORA	\$ 15.000
ASESORÍA DE 2 HORAS	\$ 30.000
ASESORÍA DE 3 HORAS	\$ 44.000
ASESORÍA PAQUETE DE 4 HORAS	\$ 58.000
ASESORÍA PAQUETE DE 6 HORAS	\$ 87.000
ASESORÍA PAQUETE DE 8 HORAS	\$ 115.000
ASESORÍA PAQUETE DE 10 HORAS	\$ 142.000

💡 Contactenos 💡



312 523 16 42 - 318 297 61 12



@Asabelotodo



asesoriassabelotodo.blogspot.com



ASESORIASSABELOTODO

ANEXO 20. ANÁLISIS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los medios de comunicación son el canal que mercadólogos y publicistas utilizan para transmitir un determinado mensaje a su mercado meta, por tanto, la elección del o los medios a utilizar en una campaña publicitaria es una decisión de suma importancia porque repercute directamente en los resultados que se obtienen con ella.

Medios Masivos: Dentro de este grupo se encuentran los siguientes tipos de medios de comunicación³⁸:

Televisión: Es un medio audiovisual masivo que permite a los publicistas desplegar toda su creatividad porque pueden combinar imagen, sonido y movimiento.

Sus principales ventajas son: Buena cobertura de mercados masivos; costo bajo por exposición; combina imagen, sonido y movimiento; atractivo para los sentidos³⁹

Entre sus principales limitaciones se encuentran: Costos absolutos elevados; saturación alta; exposición corta, menor selectividad de público⁴⁰

Radio: Es un medio "solo-audio" que en la actualidad está recobrando su popularidad.

Sus principales ventajas son: Buena aceptación local; selectividad geográfica elevada y demográfica; costo bajo. Además, es bastante económico en

³⁸ Chris, Semenik, O'Guinn Thomas. Publicidad. International Thomson Editores, 1999, págs 381- 384..

³⁹ KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary. Fundamentos de Marketing. Prentice Hall, Sexta edición pág. 489.

⁴⁰ Joseph, McDaniel y Lamb Charles. Marketing. International Thomson Editores, 2002, pág 512.

comparación con otros medios y es un medio adaptable, es decir, puede cambiarse el mensaje con rapidez⁴¹

Sus principales limitaciones son: Solo audio; exposición corta; baja atención (es el medio escuchado a medias); audiencias fragmentadas⁴².

Periódicos: Son medios visuales masivos, ideales para anunciantes locales.

Sus principales ventajas son: Flexibilidad; actualidad; buena cobertura de mercados locales; aceptabilidad amplia; credibilidad alta⁴³. Además, son accesibles a pequeños comerciantes que deseen anunciarse.

Entre sus principales limitaciones y desventajas se encuentran: Vida corta; calidad baja de reproducción; pocos lectores del mismo ejemplar físico y no es selectivo con relación a los grupos socioeconómicos⁴⁴.

Revistas: Son un medio visual "masivo-selectivo" porque se dirigen a públicos especializados pero de forma masiva, lo que les permite llegar a más clientes potenciales. Son de lectura confortable además de que permiten la realización de gran variedad de anuncios⁴⁵:

- ✓ **Desplegados:** Anuncios que se desdoblán en 3 o 4 páginas.
- ✓ **Gate Folder:** Parecido al anterior pero este es desprendible.
- ✓ **Booklets:** Anuncios desprendibles en forma de folleto.
- ✓ **Cuponeo:** Cupón desprendible, además del anuncio impreso.
- ✓ **Muestreo:** Cuando en el anuncio va una pequeña muestra del producto.

⁴¹ FISCHER Laura y ESPEJO Jorge. Mercadotecnia. Mc Graw Hill, Tercera Edición, 2004, págs. 360

⁴² KOTLER y ARMSTRONG, Op. Cit, p. 489.

⁴³ KOTLER Philip y ARMSTRONG , Op. Cit., p 489.

⁴⁴ FISCHER y ESPEJO Op. Cit.,. 365

⁴⁵ Ibid., p. 369

Sus principales ventajas son: Selectividad geográfica y demográfica alta; credibilidad y prestigio; reproducción de calidad alta; larga vida y varios lectores del mismo ejemplar físico.

Sus limitaciones son: Larga anticipación para comprar un anuncio; costo elevado; no hay garantía de posición⁴⁶.

Internet: Hoy en día, el internet es un medio audiovisual interactivo y selectivo, que dependiendo del tipo de producto y la audiencia al que va dirigido, puede llegar a una buena parte de los clientes potenciales.

Las ventajas de este medio son: Selectividad alta; costo bajo; impacto inmediato; capacidades interactivas.

Entre sus principales limitaciones se encuentran: Público pequeño; impacto relativamente bajo; el público controla la exposición⁴⁷.

Cine: Es un medio audiovisual masivo que permite llegar a un amplio grupo de personas "cautivas" pero con baja selectividad.

Sus ventajas son: Audiencia cautiva y mayor nitidez de los anuncios de color.

Entre sus desventajas se encuentran: Poco selectivo en cuanto a sexo, edad y nivel socioeconómico. Es bastante caro⁴⁸.

Medios Auxiliares o Complementarios: Este grupo de medios incluye los siguientes tipos de medios de comunicación:

Publicidad Interior: Consiste en medios visuales (y en algunos casos incluyen audio) colocados en lugares cerrados donde las personas pasan o se detienen brevemente.

⁴⁶ KOTLER y ARMSTRONG, Op. Cit., p. 489

⁴⁷ KOTLER y ARMSTRONG, Op. Cit., p. 489

⁴⁸ FISCHER y ESPEJO Op. Cit., 365p. 370

Según Laura Fischer y Jorge Espejo, ésta publicidad se coloca en: Estadios deportivos; plazas de toros; interior de buses; la parte inferior de pantallas entre otros, ya sea en el interior o en las afueras de los mismos.

Sus ventajas son: Bajo costo, audiencia cautiva, selectividad geográfica

Sus desventajas son: No da seguridad de resultados rápidos, no llega a profesionales ni a empresarios, son muy numerosos y tienden a parecerse tanto que se confunden.

Publicidad Directa o Correo Directo: Este medio auxiliar o complementario consiste, por lo general, en enviar un anuncio impreso al cliente potencial o actual.

La publicidad directa emplea muchas formas (por ejemplo, tarjetas postales, cartas, catálogos, folletos, calendarios, boletines, circulares, anexos en sobres y paquetes, muestrarios, etcétera). La más usual es el folleto o volante⁴⁹.

Sus ventajas son: Selectividad de público alta; no hay competencia publicitaria dentro del mismo medio; permite personalizar la información.

Sus limitaciones son: Costo relativamente alto por exposición; imagen de "correo basura".

Medios Alternativos: Son aquellos medios que no se encuentran en las anteriores clasificaciones y que pueden ser muy innovadores⁵⁰.

- Faxes.
- Carritos de compras con vídeo en las tiendas comerciales.
- Protectores de pantallas de computadoras.

⁴⁹ Ibit., p. 376

⁵⁰ Joseph, McDaniel y Lamb Charles. Marketing. International Thomson Editores, 2002, pág 514-516

- Discos compactos.
- Anuncios que pasan antes de las películas

ANEXO 21. PLAN DE ACCIÓN PLAN DE MERCADEO

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	INICIO	FIN	ESPONSABL	REQUISITOS	ETAPA	OSTOS (PESOS)	INDICADOR
Dar a conocer al mercado objetivo los servicios ofrecidos por Asesorías Educativas Sabelotodo	Comunicación	Eventos en colegios y universidades (Patrocinios, intercolegiados, torneos, etc.) y publicidad móvil	15-jul-12	-	Gerente			100.000	Reconocimiento de marca
		Volantes y Afiches	01-jul-12	30-ago-12	Gerente		LANZAMIENTO	290.000	
		Creación de blog y redes sociales	01-jul-12	01-jul-13	Gerente		LANZAMIENTO	100.000	
		Video Publicitario					LANZAMIENTO	70.000	
	Servicios	Juegos Didacticos	20-jul-12	20-ago-12	Gerente	Permisos de los colegios	LANZAMIENTO	150.000	
		Minitecas	20-jul-12	20-ago-12	Gerente	Permisos de los colegios	LANZAMIENTO	400.000	
		Películas Educativas	20-jul-12	20-sep-12	Gerente	Permisos de los colegios	LANZAMIENTO	300.000	
Rifas, premios.	20-jul-12	20-ago-12	Gerente		LANZAMIENTO	300.000			
Crear recordación en los clientes.	Comunicación	Pautas publicitarias en Cine	20-ene-13	20-feb-13	Gerente		LANZAMIENTO (RECORDACIÓN)	565.067	Posicionamiento de la marca
Influir en la decisión de compra de los clientes de nuestros servicios.	Promociones	Descuentos por cantidad de horas	01-jul-12	01-jul-13	Gerente				Ventas de mes actual vs ventas meses pasados.
	Precios	Precios competitivos por un servicio de mayor calidad	01-jul-12	01-jul-13	Gerente	Tutores altamente capacitados y con experiencia			
Fidelizar a los clientes.	Servicios	Servicio de Calidad Garantizada	01-jul-12	01-jul-13	Gerente	Tutores altamente capacitados y con experiencia			% de Servicios tomados con centro de asesorías educativas sabelotodo Vs servicios tomados con otras entidades que presten servicios similares (Clientes)
		Satisfaccion Del cliente	01-jul-12	01-jul-13	Gerente	Diligenciar formato de satisfaccion			
		Participacion en rifas mensuales por pertenecer a nuestros empresa (Bonos de cumpleaños)	01-jul-12	-	Gerente			50.000	
TOTAL							2.175.067	150.000	

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 22. FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO.

Servicio Principal	Servicio de asesorías académicas en el refuerzo de conocimientos , tareas, trabajos y talleres de forma presencial o a domicilio.
Nombre Comercial	Asesorías Educativas Sabelotodo
Tipo de Producto	Servicio
Características del servicio	Servicio de asesorías presenciales a domicilio o en las instalaciones de la empresa.
	El horario de atención es de 8 Am a 8 Pm, de Lunes a Sábado.
	Servicio de asesorías en las siguientes materias: cálculo, física, química, álgebra, trigonometría, economía, matemáticas financieras y estadística.
	El cliente solicita el servicio vía telefónica, correo electrónico, redes sociales, en las intalaciones de la empresa o a través del blog.
Atributos diferenciadores del servicio respecto a la competencia	Servicio de asesorías con personal altamente calificado.
	Servicio de asesorías con excelentes herramientas pedagógicas para lograr un mejor aprendizaje.
	Servicio de asesorías ofrecido por una empresa legalmente constituida.
	Disponibilidad de los tutores en el momento que el cliente lo requiera.

Fuente: Autores del proyecto.

ANEXO 23. INFORME DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

INFORME DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE					
MES:		DÍA:		AÑO:	
NOMBRE DEL CLIENTE:					
NOMBRE DEL TUTOR:					
1. ¿SE REALIZÓ LA TUTORÍA EN EL TIEMPO Y HORA ASIGNADOS?					
SI:		NO:			
¿PORQUE?					
2. ¿LA METODOLOGÍA UTILIZADA POR EL TUTOR FUE LA ADECUADA?					
SI:		NO:			
¿PORQUE?					
3. ¿SE SIENTE SATISFECHO CON LA TUTORÍA RECIBIDA?					
SI:		NO:			
¿PORQUE?					
SUGERENCIAS DEL CLIENTE:					

Fuente: Autores del proyecto.

ANEXO 24. RECURSOS FÍSICOS.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	MARCA	PROVEEDORES	PRECIO
EQUIPO DE OFICINA					
Silla	2	Silla interlocutora de aluminio y plástico, diseño ergonómico en espaldar. Ancho= 45 cm, Alto= 60 cm.	ASENTI	HOME CENTER	\$ 49.900
Escritorio	1	Escritorio metálico de una gaveta. Ancho= 100 cm, Alto= 70 cm, Profundidad= 50 cm.	INVAL	ÉXITO	\$ 99.900
Archivador	1	Archivador metálico de 3 gavetas. Ancho= 50 cm , Alto=120 cm, Profundidad= 80 cm.	MODUART	HOME CENTER	\$ 199.900
Aire acondicionado	1	Aire de ventana de 5000 BTU marca LG.	SIMPLY	ÉXITO	\$ 249.950
Panel divisorio	1	Panel divisorio con planchas forradas por tela y con vidrio, de 1.30 metros de altura		HOME CENTER	\$ 350.000
EQUIPO DEL ÁREA DE SERVICIOS					
Sillas	2	Silla interlocutora de aluminio y plástico, diseño ergonómico en espaldar. Ancho= 45 cm, Alto= 60 cm.	ASENTI	HOME CENTER	\$ 49.900
Cubiculos	1	Cubiculos en madera. Ancho= 120 cm, Alto= 90 cm, Profundidad= 50 cm.		CARPINTERÍA EL REPOSO	\$ 100.000
Tablero	1	Tablero porcelanizado, acrílico y borrrable, con marco de aluminio, de 80 cm x 120 cm		GARABATOS PAPELERÍA	\$ 96.000
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN					
Computadores	1	Computadores portátiles. Pantalla de 14 pulgadas, procesador AMD83500, memoria RAM 2gb, disco duro 500GB, sistema operativo Windows 7.	DELL	ÉXITO	\$ 999.900
Teléfonos	1	Teléfono inalámbrico sencillo con teclado retro-iluminado naranja, 10 números de marcación rápida.	ALCATEL	HOME CENTER	\$ 44.900
Impresoras	1	Impresora inkjet con simples funciones.	HEWLETT PACKARD	ÉXITO	\$ 89.000
Celulares	1	Celular Nokia postpago	NOKIA	MOVISTAR	\$ 60.000

Fuente: Autores del proyecto.

ANEXO 25. ELEMENTOS DE PAPELERÍA.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PROVEEDORES	PRECIO
Memorias USB	1	Granero oriental	\$ 15.000
Sellos oficina	1	Granero oriental	\$ 26.667
Tijeras	1	Granero oriental	\$ 5.000
Calculadora	1	Granero oriental	\$ 25.000
Perforadora	1	Granero oriental	\$ 15.100
Grapadora	1	Granero oriental	\$ 12.850
Borradores tablero	2	Granero oriental	\$ 2.800
Borradores	1	Granero oriental	\$ 350
Resma tamaño carta	1/4 resma	Granero oriental	\$ 3.000
Expógrafos	1	Granero oriental	\$ 3.000
Lapiceros	2	Granero oriental	\$ 1.500
Lapices	1	Granero oriental	\$ 1.000
CDs	2	Granero oriental	\$ 800
Sacapuntas	1	Granero oriental	\$ 600
Corrector	1	Granero oriental	\$ 3.000
Ganchos Grapadora	Media caja	Granero oriental	\$ 1.000

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 26. IMPLEMENTOS DE ASEO.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	MARCA	PROVEEDORES	PRECIO
Papeleras	2	Papelera de pedal, ecológica para manejo de residuos de 10 litros.	INCOLPLAST	ÉXITO	\$ 35.000
Trapero	1	Trapero absorbente con mango plástico.	VANIPLAST	ÉXITO	\$ 6.500
Escoba	1	Escoba blanda con mango plástico.	VANIPLAST	ÉXITO	\$ 5.000
Recogedor	1	Recogedor plegable con mango plástico.	VANIPLAST	ÉXITO	\$ 6.000
Balde	1	Balde con escurridor de 30 litros.	ESTRA	ÉXITO	\$ 7.000
Cepillo	1	Cepillo con mango largo.	VANIPLAST	ÉXITO	\$ 2.350
Jabón Detergente	1	Detergente de 1 kg.	FAB	ÉXITO	\$ 6.300
Jabón Líquido	1	Jabón líquido antibacterial de 250 ml.	PROTEX	ÉXITO	\$ 6.000
Guantes	1	Guante doméstico antideslizante.	ETERNA	ÉXITO	\$ 4.500
Toallas Desechables	1	Papel toalla con dispensador	FAMILIA	ÉXITO	\$ 9.400
Desinfectante	1	Desinfectante de 2000 cm3.	CLOROX	ÉXITO	\$ 5.300

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 27. ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN

Macro localización. El área metropolitana de Bucaramanga se ha convertido en el espacio estudiantil del oriente del país, teniendo excelentes establecimientos de educación primaria y secundaria, y concentrando más de una decena de universidades que ofrecen diversos programas de tecnología, pregrado, posgrado y maestría. Estos centros universitarios son los que concentran la mayor cantidad de estudiantes provenientes no solo de municipios aledaños sino también de otros municipios de la región y de otros departamentos del país. En consecuencia, la determinación de la ubicación del centro de asesorías educativas se determinará considerando los municipios de Bucaramanga o Floridablanca, mediante el estudio de microlocalización presentado a continuación.

Micro localización. La realización de este estudio se hace por medio del método cualitativo por puntos, para el cual se requiere elaborar una lista de los factores geográficos, institucionales, sociales y económicos, relevantes en la localización del centro de asesorías educativas. Partiendo de esta lista, se realiza una comparación cuantitativa de los 3 sitios propuestos y se determina la localización óptima.

Factores de Localización. En la tabla 20 se presentan los factores relevantes en la localización del centro de asesorías educativas y su respectiva descripción.

Alternativas de Localización. Para la determinación de la localización óptima, se realizó una búsqueda de las instalaciones adecuadas para el centro de asesorías educativas teniendo en cuenta los sectores académicos y comerciales en las ciudades de Bucaramanga y Floridablanca, en concordancia con los resultados de la investigación de mercados. De esta búsqueda se tienen las siguientes alternativas:

- Alternativa A: Barrio Cabecera del Llano, con cercanía al Instituto de Lenguas de la Universidad Industrial de Santander Sede Cabecera y a la Alianza Francesa.
- Alternativa B: Barrio la Universidad, con cercanía a la Universidad Industrial de Santander.
- Alternativa C: Barrio la Aurora, con cercanía al parque de las Mejoras Públicas.

Tabla Factores relevantes en la localización del centro de asesorías.

FACTOR	DESCRIPCIÓN
Proximidad del mercado potencial	Cercanía a los estudiantes de colegios y universidades.
Facilidad de acceso por parte de los clientes	Disponibilidad de transporte público y vías de acceso.
Instalaciones adecuadas	Infraestructura según los requerimientos del cliente
Valor de los Servicios públicos	Valor mensual de los servicios de agua, energía y telecomunicaciones.
Seguridad del sector	Nivel de inseguridad del sector
Reputación del sector	Prestigio y reconocimiento del sector
Costo de arrendamiento de las instalaciones	Valor mensual del arrendamiento de las instalaciones

Fuente: Autores del proyecto.

Determinación de la Localización Óptima. Antes de la evaluación de las tres alternativas propuestas, en la tabla 21 se realiza la asignación de los pesos a cada factor para indicar su importancia relativa sin olvidar que la suma de estos pesos debe ser igual al 100%: Por otra parte, para la determinación de la mejor alternativa se asignó como escala común de 0 a 10, para la calificación de cada factor. Finalmente, la calificación ponderada se obtuvo multiplicando el peso asignada por la respectiva calificación para cada factor, tal y como se muestra en la siguiente tabla

Tabla. Asignación de los pesos a cada factor.

FACTOR	PESO ASIGNADO
Proximidad del mercado potencial	15%
Facilidad de acceso por parte de los clientes	10%
Instalaciones adecuadas	10%
Valor de los servicios públicos	20%
Seguridad del sector	10%
Reputación del sector	10%
Costo de arrendamiento de las instalaciones	25%
TOTAL	100%

Fuente: Autores del proyecto.

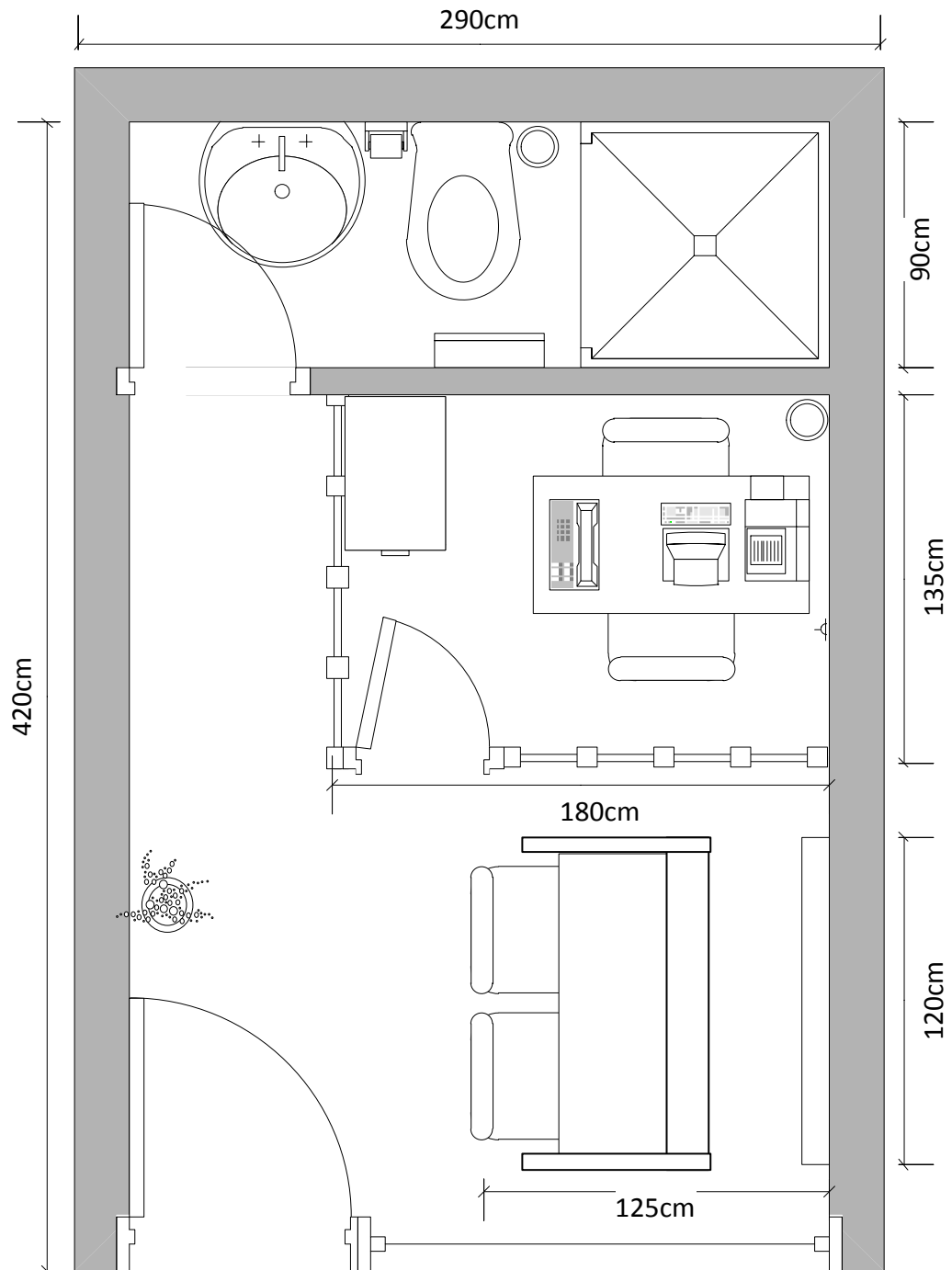
Tabla Determinación de la localización óptima.

FACTOR	PESO ASIGNADO	ALTERNATIVA A		ALTERNATIVA B		ALTERNATIVA C	
		CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Proximidad del mercado potencial	15%	9	1,35	6	0,9	8	1,2
Facilidad de acceso por parte de los clientes	10%	9	0,9	7	0,7	9	0,9
Instalaciones adecuadas	10%	9	0,9	8	0,8	8	0,8
Valor servicios públicos	20%	6	1,2	9	1,8	8	1,6
Seguridad del sector	10%	9	0,9	7	0,7	8	0,8
Reputación del sector	10%	10	1	7	0,7	9	0,9
Costo de arrendamiento de las instalaciones	25%	6	1,5	8	2	7	1,75
TOTAL	100%		7,75		7,6		7,95

Fuente: Autores del proyecto.


Luego de la evaluación de cada una de las alternativas con base en los factores y respectivos pesos asignados, puede concluirse que la Alternativa C correspondiente a la localización en el Barrio la Aurora, por tener la mayor puntuación ponderada, corresponde a la localización óptima del centro de asesorías educativas.

ANEXO 28. DISTRIBUCIÓN DEL LUGAR DE OPERACIÓN DEL CENTRO DE ASESORÍAS EDUCATIVAS



Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 29. MANUAL DE FUNCIONES

	MANUAL DE COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES ADMINISTRADOR
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Administrador
JEFE INMEDIATO:	Junta de Socios
TIPO DE FUNCIONES:	Directivo
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO:	Uno
ÁREA:	Administrativa
3. OBJETIVO DEL CARGO	
<p>Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y financiera de la empresa. Realiza las evaluaciones financieras de viabilidad de la empresa. Se encarga del control administrativo y disciplinario del personal y de coordinar toda la actividad de la empresa. Contacta, recibe y atiende clientes.</p>	
4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brinda asesoría en las actividades técnicas y organizativas de la empresa. 2. Gestiona los recursos necesarios. 3. Realiza las proyecciones financieras y el presupuesto anual de la empresa. 4. Controla el movimiento financiero. 5. Realiza la contabilidad de la empresa, estados financieros y 	

balance general.

6. Hallar indicadores financieros para la evaluación de la empresa.
7. Presentar planes de mejoramiento continuo
8. Velar por el buen posicionamiento de la empresa
9. Evaluar de manera constante los costos de los servicios ofertados al medio, apoyándose en análisis de sensibilidad.
10. Elaborar plan de mercadeo.
11. Diseñar e implementar estrategias y planes de Marketing y de Desarrollo del servicio.
12. Diseñar desde el punto de vista de negocios el ciclo de vida de los servicios siendo su total responsabilidad el manejo de la cartera de nuevos productos y servicios.
13. Diseñar e implementar las campañas de Marketing y de Difusión.
14. Supervisar y coordinar las estrategias de comunicación, tanto hacia sus socios, como a la comunidad y a todo su entorno influyente.
15. Administrar los recursos económicos y materiales de la empresa.
16. Realizar proceso de reclutamiento, selección, inducción, contratación y evaluación de desempeño del personal.
17. Coordinar el registro y control de bienes de la empresa.
18. Proponer nuevos procedimientos y métodos de trabajo.
19. Asignar y supervisar las tareas del personal a su cargo.
20. Asistir a reuniones de seguimiento y control.
21. Es la persona directamente responsable del desarrollo normal de las acciones de la empresa.
22. Representar legalmente a la empresa.
23. Formular, dirigir, evaluar y controlar todo lo relacionado con la fijación y cumplimiento de las políticas y estrategias generales, de orden administrativo, Financiero y operativo de la misma.

24. Elabora proyectos de investigación
25. Realizar y recibir llamadas.
26. Reclutar las solicitudes de servicios por parte del departamento de servicio al cliente
27. Atiende al público que solicita información dándole la orientación requerida.
28. Asignar a los tutores sus respectivas tareas y agendar con los clientes.
29. Vender los productos de la empresa
30. Brindar información de los descuentos y promociones de los productos
31. Dar a conocer los productos que ofrece la empresa con base en el plan de marketing.
32. Brindar un servicio eficiente al cliente
33. Velar por la buena administración de los recursos de la empresa
34. Presentar informes a la junta de socios.

5. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

EDUCACIÓN:	Título académico de Licenciado en Administración de Empresas, Licenciatura en Contaduría o ingeniero industrial.
EXPERIENCIA:	Sin experiencia
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Alta capacidad de análisis y de síntesis • Excelente comunicación oral y escrita • Excelentes relaciones interpersonales • Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo

	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación • Capacidad de atender personal y público en general. • Tratar en forma cortés al público en general. • Atento • Honesto • Capacidad de Negociación • Eficiente administración del tiempo
ADiestRAMIENTO Y/O CONOCIMIENTOS REQUERIDOS.	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento Estratégico • Políticas Públicas • Procesos de Administración General • Conocimiento sobre uso de paquetes computacionales. • Manejo de la normativa generalmente aceptada con la naturaleza del puesto • Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional.
6. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
POR CONTACTOS:	Contacto permanente con los trabajadores y la junta de socios. Contacto ocasional con clientes.
POR MAQUINARIA Y EQUIPO:	Computador, fax, teléfono, celular,

	equipo de oficina, entre otros.
POR SUPERVISIÓN EJERCIDA:	Supervisa a los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa.
POR DINERO Y VALORES:	Responde por lo activos y recursos económicos de la empresa.
POR INFORMACIÓN:	Informes sobre el funcionamiento de la empresa.
7. NIVEL DEL CARGO	
Requiere esfuerzo mental alta responsabilidad, alta iniciativa y bajo esfuerzo físico.	
8. CONDICIONES DEL CARGO	
AMBIENTE DEL CARGO:	Buenas condiciones de iluminación, ventilación, ruido, y temperatura normal.
RIESGO DEL CARGO:	No presenta.

	MANUAL DE COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES DEL TUTOR
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Tutor
JEFE INMEDIATO:	Gerente
TIPO DE FUNCIONES:	Técnicas
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO:	Cero

ÁREA:	Técnica
3. OBJETIVO DEL CARGO	
Planear, ejecutar, controlar y evaluar la asimilación de conocimientos impartidos a los estudiantes, de acuerdo con las políticas del centro de asesorías.	
4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientar, controlar y evaluar el desempeño de los estudiantes asegurando el alcance de los logros propuestos. 2. Aplicar las metodologías requeridas para cada estudiante. 3. Desarrollar y/o sugerir actividades preventivas y correctivas que permitan el mejoramiento académico del estudiante, así como la satisfacción del cliente. 4. Elaborar y presentar informes de gestión o registro cuando sea requerido. 5. Llevar control académico de cada estudiante para lo cual debe llenar el formato correspondiente después de cada tutoría. 6. Actualizar constantemente las diferentes técnicas de aprendizaje. 7. Realizar otras tareas afines asignadas. 	
5. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
EDUCACIÓN:	Estudiante de últimos semestres de ingeniería con un promedio mínimo de 3,8.
EXPERIENCIA:	Un año de experiencia como tutor, en la especialidad que maneja.

HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Aprendizaje. • Recursividad • Capacidad de enseñanza • Organización y planeación del trabajo • Comunicación activa • Responsabilidad • Motivación hacia el trabajo • Compromiso • Puntualidad • Buenas relaciones interpersonales.
ADiestRAMIENTO Y/O CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes métodos de enseñanza. • Conocimiento en todas las materias de las ciencias básicas.
6. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
POR CONTACTOS:	Contacto permanente con los clientes y con el coordinador administrativo. Contacto parcial con el gerente.
POR MAQUINARIA Y EQUIPO:	Computador, teléfono, libros.
POR SUPERVISIÓN EJERCIDA:	No presenta.
POR DINERO Y VALORES:	Porcentaje del dinero recibido por parte del cliente.
POR INFORMACIÓN:	Realizar informes acerca del avance de cada estudiante y entregar al coordinador

	administrativo y financiero.
7. NIVEL DEL CARGO	
Requiere un esfuerzo mental alto, responsabilidad media y bajo esfuerzo físico.	
8. CONDICIONES DEL CARGO	
AMBIENTE DEL CARGO:	Buenas condiciones de iluminación, ruido, y temperatura normal.
RIESGO DEL CARGO:	No presenta.

ANEXO 30. MANUAL DE COMPETENCIAS

Competencias comunes a los cargos de tipo Directivo.

Competencias	Definición de la competencias	Conductas Asociadas
Liderazgo	Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene a sus colaboradores motivados. Fomenta la comunicación clara, directa y concreta. • Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares. • Promueve la eficacia del equipo. • Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores. • Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones. • Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.
Planeación	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto. • Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales. • Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles. • Busca soluciones a los problemas. • Distribuye el tiempo con eficiencia. • Establece planes alternativos de acción.
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.	<ul style="list-style-type: none"> • Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos a realizar. • Efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización. • Toma decisiones bajo presión. • Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.
Dirección y desarrollo de personal	Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas. • Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado. • Delega de manera efectiva sabiendo cuándo intervenir y cuándo no hacerlo. • Hace uso de las habilidades y recurso de su grupo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares de productividad. • Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño y sabe manejar hábilmente el bajo desempeño. • Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores. • Mantiene con sus colaboradores relaciones de respeto.
Iniciativa	Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.	<ul style="list-style-type: none"> • Prevé situaciones y alternativas de solución que orientan la toma de decisiones de la alta dirección. • Enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos. • Reconoce y hace viables las oportunidades.

Competencias comunes a los cargos de tipo Técnico.

Competencias	Definición de la competencias	Conductas Asociadas
Aprendizaje Continuo	Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprende de la experiencia de otros y de la propia. • Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización. • Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo. • Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño. • Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación. • Asimila nueva información y la aplica correctamente.
Experticia	Aplicar el conocimiento en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante. • Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos. • Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones. • Clarifica datos o situaciones complejas. • Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales.
Trabajo en equipo y colaboración	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.	<ul style="list-style-type: none"> • Coopera en distintas situaciones y comparte información. • Aporta sugerencias, ideas y opiniones. • Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo. • Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales. • Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. • Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.
Creatividad e innovación	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece respuestas alternativas. • Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas. • Desarrolla nuevas formas de hacer y tecnologías. • Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales. • Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.	<ul style="list-style-type: none"> • Elige alternativas de soluciones efectivas y suficientes para atender los asuntos encomendados. • Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo. • Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que demandan su atención. • Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización o mejores prácticas que pueden optimizar el desempeño.
Iniciativa	Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.	<ul style="list-style-type: none"> • Prevé situaciones y alternativas de solución que orientan la toma de decisiones de la alta dirección. • Enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos. • Reconoce y hace viables las oportunidades.
Liderazgo de grupos de trabajo	Asumir el rol de orientador y guía de un grupo o equipo de trabajo, utilizando la autoridad con arreglo a las normas y promoviendo la efectividad en la consecución de objetivos y metas institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Establece los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada. • Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales. • Orienta y coordina el trabajo del grupo para la identificación de planes y actividades a seguir. • Facilita la colaboración con otras áreas y dependencias. • Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo. • Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas. • Garantiza que el grupo tenga la información necesaria. • Explica las razones de las decisiones.

ANEXO 31. CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Entre ASESORIAS EDUCATIVAS SABELOTODO *persona natural* legalmente constituida y con domicilio principal en la ciudad de Bucaramanga quien en adelante se denominará CONTRATANTE, representada legalmente por Fabián Alexis Moncada Reyes, identificado como aparece al pie de su firma, según documento privado de sociedad entre Maira Lizeth Delgado Mendoza y Fabián Alexis Moncada Reyes y por otra parte _____, quien se identifica como aparece al pie de su firma y en adelante se denominará CONTRATISTA, hemos convenido en celebrar un contrato de prestación de servicios profesionales que se regulará por las cláusulas que a continuación se expresan y en general por las disposiciones del Código Civil y Código de Comercio aplicables a la materia de qué trata este contrato:

Primera. Objeto. El CONTRATISTA, de manera independiente, sin subordinación o dependencia, utilizando sus propios medios, elementos de trabajo, personal a su cargo, prestará los servicios de tutor o asesor académico a alumnos con dificultades escolares que soliciten los servicios a la empresa de asesorías educativas sabelotodo.

Segunda. Término del Contrato. Este Contrato de Prestación de Servicios se extenderá por un periodo de _____.

Tercero. Honorarios. – El CONTRATANTE pagará al CONTRATISTA por concepto de honorarios _____ (\$ _____) por hora de servicio prestado, los cuales serán pagos por destajo.

Cuarta. Prorroga. Si vencido el plazo establecido para la ejecución del contrato de prestación de servicios el CONTRATANTE decide ampliar el plazo de vencimiento, se suscribirá minuta suscrita por las partes, que hará parte integral de este contrato.

Quinta. Nuevo servicio. Si finalizado el objeto del servicio contratado, el CONTRATANTE necesita un nuevo servicio del CONTRATISTA, se deberá hacer un nuevo Contrato de Prestación de Servicios y no se entenderá como prórroga por desaparecer las causas contractuales que dieron origen a este contrato.

Sexta. Obligaciones del CONTRATISTA. Son obligaciones del CONTRATISTA: 1. Obrar con seriedad y diligencia en el servicio contratado, 2. Realizar informes semanales de la labor realizada, en dicho informe debe relacionar las horas de tutoría brindadas por el a los clientes y entregar el dinero correspondiente a estas horas con el respectivo descuento del valor de su servicio según el valor de la hora estipulado en la cláusula 3 del presente contrato so pena de ser denunciado penalmente por violación de los artículos 239, 240, 241, 249 y 250 de la ley 599 de 2000 (código penal Colombiano) los cuales indican las diferentes modalidades de hurto u abuso de confianza. 3. Atender las solicitudes y recomendaciones que haga el CONTRATANTE o sus delegados, con la mayor prontitud. 4. Permitir que el CONTRATANTE o un delegado haga visitas a las instalaciones del CONTRATISTA o el sitio que esté desarrollando la labor contratada. 5. Pagar seguridad social como establece la Ley.

Séptima. Garantías. EL CONTRATISTA prestará garantía por con su nombre por cualquier tipo de responsabilidad en el incumplimiento del presente contrato.

Octava. Obligaciones del CONTRATANTE. Son obligaciones del CONTRATANTE: 1. Cancelar los honorarios fijados al CONTRATISTA, según la forma que se pactó en la cláusula 3 y dentro del término establecido en la cláusula 6 numeral 2. 2. Entregar toda la información que solicite el CONTRATISTA para poder desarrollar con normalidad su labor independiente.

Novena. Terminación anticipada o anormal. – Incumplir las obligaciones propias de cada una de las partes, dará lugar a la otra para terminar unilateralmente el Contrato de Prestación de Servicio.

Décima. Cláusula compromisoria. – Toda controversia o diferencia relativa a este contrato, su ejecución y liquidación, se resolverá por un tribunal de arbitramento que por economía será designado por las partes y será del domicilio donde se debió ejecutar el servicio contratado o en su defecto en el domicilio de la parte que lo convoque. El tribunal de Arbitramento se sujetara a lo dispuesto en el decreto 1818 de 1998 o estatuto orgánico de los sistemas alternativos de solución de conflictos y demás normas concordantes.

En todo caso, este contrato presta mérito ejecutivo por ser una obligación clara, expresa y exigible para las partes

Este Contrato de Prestación de Servicios se firma en dos ejemplares para las partes en _____ a los _____ (____) días del mes de _____ del dos mil _____.

FABIAN ALEXIS MONCADA REYES

El contratante

C.C. 1.101.755.222 de Vélez

Representante Legal

El contratista

C.C

ANEXO 32. CONTRATO DE CONFIANZA A TERMINO FIJO POR 3 MESES.

Nombre del empleador: MAIRA LIZETH DELGADO MENDOZA, PERSONA NATURAL INSCRITA EN CAMARA DE COMERCIO, SEGÚN REGISTRO MERCANTIL No.05-238783-01 Bajo el nombre Comercial: ASESORÍAS EDUCATIVAS SABELOTODO.

nombre del trabajador FABIAN ALEXIS MONCADA REYES nacionalidad COLOMBIANO estado civil SOLTERO edad 23 AÑOS.

Entre el empleador y el trabajador, de las condiciones ya dichas, identificados como aparece al pie de sus firmas, se ha celebrado el presente contrato individual de trabajo, regido además por las siguientes cláusulas:

Primera. El empleador contrata los servicios personales del (la) trabajador (a) DURANTE 3 meses, para desempeñar en forma exclusiva las funciones inherentes al cargo de Gerente, así como la ejecución de las tareas ordinarias y anexas al mencionado cargo, de conformidad con los reglamentos, órdenes e instrucciones que le imparta el empleador, observando en su cumplimiento la diligencia y el cuidado necesarios.

Segunda. Además de las obligaciones determinadas en la ley y en los reglamentos, el (la) trabajador(a) se compromete a cumplir con las siguientes obligaciones especiales:

1. A poner al servicio del empleador toda su capacidad normal de trabajo, en forma exclusiva en el desempeño de las funciones propias del oficio mencionado y en las labores anexas y complementarias del mismo, de conformidad con las órdenes e instrucciones que le imparta el empleador o sus representantes.
2. A no prestar directa ni indirectamente servicios laborales a otros empleadores, ni a trabajar por cuenta propia en el mismo oficio, durante la vigencia de este contrato.

3. Guardar estricta reserva de todo cuanto llegue a su conocimiento por razón de su oficio y cuya comunicación a otras personas pueda causar perjuicio al empleador.

4. Prestar el servicio antes dicho personalmente, en el lugar del territorio de la República de Colombia que indicare el empleador y excepcionalmente fuera de dicho territorio cuando las necesidades del servicio así lo exigieren.

Parágrafo único: Además de las prohibiciones de orden legal y reglamentario, las partes estipulan las siguientes prohibiciones especiales al trabajador(a):

a) Solicitar préstamos especiales o ayuda económica a los clientes del empleador aprovechándose de su cargo u oficio o aceptarles donaciones de cualquier clase sin la previa autorización escrita del empleador;

b) Autorizar o ejecutar sin ser de su competencia, operaciones que afecten los intereses del empleador o negociar bienes y/o mercancías del empleador en provecho propio;

c) Retener dinero o hacer efectivos cheques recibidos para el empleador;

d) Presentar cuentas de gastos ficticias o reportar como cumplidas visitas o tareas no efectuadas;

e) Cualquier actitud en los compromisos comerciales, personales o en las relaciones sociales, que pueda afectar en forma nociva la reputación del empleador, y

f) Retirar de las instalaciones donde funcione la empresa elementos, máquinas y útiles de propiedad del empleador sin su autorización escrita.

Tercera. El empleador pagará al trabajador por la prestación de sus servicios el salario indicado, pagadero en las oportunidades también señaladas arriba. Dentro de este pago se encuentra incluida la remuneración de los descansos dominicales y festivos de que tratan los capítulos I y II del título VII del Código Sustantivo del Trabajo.

Se aclara y se conviene que en los casos en los que el trabajador devengue comisiones o cualquiera otra modalidad de salario variable, el 82.5% de dichos

ingresos, constituye remuneración ordinaria, y el 17.5% restante está destinado a remunerar el descanso en los días dominicales y festivos de que tratan los capítulos I y II del título VIII del Código Sustantivo del Trabajo.

Parágrafo primero. Las partes hacen constar que en esta remuneración queda incluido el pago de los servicios que el (la) trabajador(a) se obliga a realizar durante el tiempo estipulado en el presente contrato, y el de la remuneración por recargo nocturno.

Parágrafo segundo. Si por cualquier circunstancia el (la) trabajador(a) prestare su servicio en día dominical o festivo, no tendrá derecho a sobre remuneración alguna, si tal trabajo no hubiere sido autorizado por el empleador, previamente y por escrito.

Parágrafo tercero. El empleador no suministra ninguna clase de salario en especie.

Parágrafo cuarto. Cuando por causa emanada directa o indirectamente de la relación contractual existan obligaciones de tipo económico a cargo del(la) trabajador(a) y a favor del empleador, éste procederá a efectuar las deducciones a que hubiere lugar en cualquier tiempo y, más concretamente, a la terminación del presente contrato, así lo autoriza desde ahora el(la) trabajador(a), entendiendo expresamente las partes que la presente autorización cumple las condiciones de orden escrita previa, aplicable para cada caso.

Cuarta. El trabajador se obliga a laborar la jornada ordinaria en los turnos y dentro de las horas señaladas por el empleador, pudiendo hacer éste ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente. Por el acuerdo expreso o tácito de las partes, podrán repartirse las horas de la jornada ordinaria en la forma prevista en el artículo 164 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 23 de la Ley 50/90, teniendo en cuenta que los tiempos de descanso entre las secciones de la jornada no se computan dentro de la misma, según el artículo 167 ibídem.

Quinta. Por razón de las funciones que desempeña el (la) trabajador(a) y por el

hecho de desempeñar un cargo de confianza y manejo el (la) trabajador(a) está excluido de la regulación sobre jornada máxima legal y deberá trabajar el número de horas necesarias para el cabal desempeño de sus funciones, por lo cual no habrá lugar al reconocimiento de horas extras cuando sobrepasen el límite legal. Ellos sin perjuicio de cumplir los horarios mínimos señalados por el empleador.

Sexta. Los primeros dos meses del presente contrato se consideran como período de prueba y, por consiguiente, cualquiera de las partes podrá terminar el contrato unilateralmente, en cualquier momento durante dicho período. Vencido éste, la duración del contrato será indefinida, mientras subsistan las causas que le dieron origen y la materia del trabajo; no obstante el trabajador podrá dar por terminado este contrato mediante aviso escrito al empleador con antelación no inferior a treinta (30) días. En caso de no dar el trabajador el aviso, o darlo tardíamente, deberá al empleador una indemnización equivalente a treinta (30) días de salario o proporcional al tiempo faltante, deducible de sus prestaciones sociales; este descuento se depositará a órdenes del juez, todo de conformidad con el numeral 5º del artículo 6º de la Ley 50 de 1990, que modificó el artículo 64 del Código Sustantivo del Trabajo.

Séptima. Son justas causas para dar por terminado unilateralmente este contrato por cualquiera de las partes, las enumeradas en el artículo 7º del Decreto 2351 de 1965; y, además, por parte del empleador, el incumplimiento del trabajador(a) de cualquiera de las obligaciones y prohibiciones previstas en la cláusula segunda, y las demás faltas que para el efecto se califiquen como graves en el espacio reservado para cláusulas adicionales en el presente contrato.

Octava. Las invenciones o descubrimientos realizados por el trabajador contratado para investigar pertenecen al empleador, de conformidad con el artículo 539 del Código de Comercio, así como el artículo 20 y concordantes de la Ley 23 de 1982 sobre Derechos de Autor. En cualquier otro caso el invento

pertenece al trabajador, salvo cuando éste no haya sido contratado para investigar y realice la invención mediante datos o medios conocidos o utilizados en razón de la labor desempeñada, evento en el cual el trabajador, tendrá derecho a una compensación que se fijará de acuerdo al monto del salario, la importancia del invento o descubrimiento, el beneficio que reporte al empleador u otros factores similares.

Novena. Las partes podrán convenir que el trabajo se preste en lugar distinto del inicialmente contratado, siempre que tales traslados no desmejoren las condiciones laborales o de remuneración del trabajador, o impliquen perjuicios para él. Los gastos que se originen con el traslado serán cubiertos por el empleador de conformidad con el numeral 8º del artículo 57 del Código Sustantivo del Trabajo. El trabajador se obliga a aceptar los cambios de oficio que decida el empleador dentro de su poder subordinante, siempre que se respeten las condiciones laborales del trabajador y no se le causen perjuicios. Todo ello sin que se afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador, de conformidad con el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 1º de la Ley 50 de 1990.

Décima. Este contrato ha sido redactado estrictamente de acuerdo a la ley y la jurisprudencia y será interpretado de buena fe y en consonancia con el Código Sustantivo del Trabajo cuyo objeto, definido en su artículo 1º, es lograr la justicia en las relaciones entre empleadores y trabajadores dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Undécimo. El presente contrato reemplaza en su integridad y deja sin efecto alguno cualquiera otro verbal o escrito celebrado entre las partes con anterioridad.

Las modificaciones que se acuerden al presente contrato se anotarán a continuación de su texto. Para constancia se firma en dos o más ejemplares del

mismo tenor y valor, ante testigos en la ciudad y fecha que se indican a continuación:

SE FIRMA A LOS A LOS DOCE DIAS DEL MES DE JULIO DE 2012

MAIRA LIZETH DELGADO MENDOZA

Empleador

C.C. 1.098.684.574 DE B/manga.

Propietaria.

FABIÁN A. MONCADA REYES

Empleado.

C.C 1.101.755.222 de Vélez

Gerente.

ANEXO 33. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°



EVALUACION DE DESEMPEÑO 360°

Nombre Del Empleado a evaluar: _____
 Puesto o cargo que ocupa _____
 Periodo Evaluado: De: _____ Hasta: _____

Instrucciones: Realice una evaluación del desempeño de la persona evaluada, asignando un numero de 100 (Puntaje Maximo) a 1 (Puntaje minimo), según el empleado cumpla o incumpla con el punto mencionado.

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	Superiores	Compañeros	Cliente Interno	Autoevaluacion
Comprension de las tareas, tecnicas y procedimientos del trabajo				
Posee habilidades y aptitudes para la realizacion del trabajo				
Es flexible y adaptable a los cambios				
Sigue normas, procedimientos, politicas y lineamientos de la empresa				
PRODUCTIVIDAD				
Es rapido y eficaz en la realizacion de sus tareas				
Es puntual en el trabajo				
Trabaja baja presion				
Es autonomo en su trabajo				
ORGANIZACIÓN				
Establece prioridades con las tareas a realizar y cumple a cabalidad con las mismas				
RESPONSABILIDAD Y CONFIABILIDAD				
Es responsable con las actividades a realizar				
Se muestra confiable con el trabajo que realiza.				
Es reservado con los asuntos de la empresa, dentro y fuera de la misma.				
ACTITUDES CON LOS CLIENTES				
Muestra cortesía, prontitud y esmero al atender a los clientes				
Atiende y Orienta de forma eficaz a los clientes				
Es respetuoso y educado con los clientes				
RELACIONES INTERPERSONALES				
Tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y jefes				
Muestra cortesía en el trato con sus compañeros.				
Es amable y cordial.				
PRESENTACION Y COMPORTAMIENTO PERSONAL.				
Tiene buena presentacion personal.				
Se muestra como una persona leal y honesta con sus compañeros y la empresa				

	FIRMA
Comentarios Supervisor _____	
Comentarios compañeros _____	
Comentarios Cliente Interno _____	
Comentarios Evaluado _____	

Nota: Si tiene comentarios adicionales continúe por detrás de la hoja.

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 34. ASIGNACIÓN SALARIAL.

CARGO	SALARIO BASE	AUXILIO DE TRANSPORTE	VALOR DEVENGADO	DEDUCCIONES		TOTAL PAGADO	PARAFISCALES Y SEGURIDAD SOCIAL				PRESTACIONES SOCIALES			TOTAL MENSUAL
				SALUD (4%)	PENSIÓN (4%)		SALUD (8.5%)	PENSIÓN (12%)	ARP (RIESGO I)	PARAFISCALES (9%)	CESANTÍAS	INTERÉS A LA CESANTÍA	PRIMA DE SERVICIOS	
Administrador	800.000	67.800	867.800	32.000	32.000	803.800	68.000	96.000	4.176	72.000	72.317	8.678	72.317	1.261.287

Fuente: Autores del proyecto.

ANEXO 35. PASOS PARA LA CONSTITUCIÓN DEL CENTRO DE ASESORÍAS EDUCATIVAS.

PASOS PARA CREACIÓN DE RÉGIMEN SIMPLIFICADO

Definición del nombre de la empresa. Disponibilidad de nombre (homonimia). Lo primero que se debe hacer es verificar el nombre que se le colocará a la sociedad o al establecimiento comercial, con el fin de verificar la homonimia, es decir, constatar que este nombre no está registrado en ninguna Cámara de Comercio del país. El control nacional de homonimia permite que el registro de nombres de sociedades y establecimientos de comercio sea controlado no solo en la jurisdicción en la cual se realiza la inscripción del mismo sino también a nivel nacional.

Las cámaras ejercen el denominado control de homonimia, previsto en el Artículo 35 del Código de Comercio: Las cámaras de comercio se abstendrán de matricular a un comerciante o establecimiento de comercio con el mismo nombre de otro ya inscrito, mientras este no sea cancelado por orden de autoridad competente o a solicitud de quien haya obtenido la matrícula⁵¹.

Para tal fin se debe ingresar a la página web WWW.SINTRAMITES.COM

Determinación de la actividad de la empresa. Determinar las actividades que pretende desarrollar para conocer el código de su actividad, la cual se categoriza de acuerdo a la clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), el cual tiene como propósito agrupar todas las actividades económicas similares por categoría, permitiendo que todos los empresarios puedan clasificarse dentro de actividades muy específicas que facilitan el manejo de la información para el análisis estadístico y económico empresarial, con el fin de determinar de manera precisa el

⁵¹ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA – Decreto 410 de 1971. Código de comercio, editorial Legis, 2012. “Artículo 35”

código de su actividad empresarial, el emprendedor podrá ingresar a la página www.sintramites.com

Verificación del uso del suelo. Consultar en la página web www.sintramites.com el uso de suelo, para determinar si es permitido el montaje de las instalaciones de la empresa en el lugar elegido. Es necesario ubicar la manzana donde se encuentra el predio objeto de la consulta mediante la dirección actual o nomenclatura. Luego se puede obtener información sobre los diferentes elementos de la norma urbanística que definen obligaciones y derechos respecto de la utilización del suelo urbano, aspectos que a partir de la existencia del plan de ordenamiento territorial (POT) se reflejan en la ficha reglamentaria que le corresponde a cada sector normativo.

Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT). Administrado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. De acuerdo con la normatividad tributaria de la DIAN, a partir del 1 de febrero de 2005, toda persona natural o jurídica que pretenda matricularse en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, deberá solicitar previamente su inscripción en el Registro Único Tributario de la DIAN.

El Registro Único Tributario (RUT) constituye el nuevo y único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Pasos:

1. Acercarse a la oficina de la DIAN en Bucaramanga, con cedula original, fotocopia ampliada de la cedula.
2. Solicitar el turno y acercarse a la persona indicada para solicitar el RUT según su actividad empresarial.

Firma de formularios de inscripción en cámara de comercio. Al culminar la inscripción, solicitud del RUT y verificación de homonimia y uso de suelo en la página web www.sintramites.com, dicho formulario se debe imprimir y llevar a la cámara de comercio de Bucaramanga para realizar el debido pago, el cual se deduce del valor de inversión.

DOCUMENTO PRIVADO

Por ser dos los dueños de la empresa y teniendo en cuenta que el régimen simplificado solo es factible realizarlo de manera unipersonal, se firmará un documento privado entre los socios, estableciendo la relación comercial privada y determinando las condiciones pertinentes. Dicho documento será debidamente autenticado por notario.

DOCUMENTO PRIVADO DE SOCIEDAD.

En Bucaramanga, a 20 de Agosto de 2012.

REUNIDOS:

MAIRA LIZETH DELGADO MENDOZA, colombiana mayor de edad vecino de esta ciudad identificada con cedula de ciudadanía No. 1.098.684.574 de Bucaramanga, con domicilio en la Av. Búcaros 3-155 Marsella Real Torre 3 apto: 102 y FABIAN MONCADA, colombiano mayor de edad identificado con cedula de ciudadanía No. Con domicilio en

ACTUAN:

Intervienen ambos en su propio nombre y derecho, reconociéndose la mutua capacidad legal necesaria para otorgar el presente documento privado de sociedad comercial.

EXPONEN:

Que su intención es la de constituir una SOCIEDAD PRIVADA, que se regirá por las siguientes:

CLAUSULAS:

Los reunidos constituyen una sociedad privada cuya regulación quedara determinada así:

1º. Denominación

La sociedad se denominara: "Centro de asesorías educativas Sabelotodo"

2º. Domicilio

el domicilio de la sociedad es en la ciudad de Bucaramanga, en la Av. Búcaros 3-155 Marsella Real torre 3 apto 102

3º. OBJETO SOCIAL.

"CENTRO DE ASESORÍAS EDUCATIVAS SABELOTODO" tendrá como objeto social cualquier operación empresarial que realicen los socios en el sector de las asesorías educativas a estudiantes, bajo el nombre de ASESORIAS EDUCATIVAS SABELOTODO, registrada en la cámara de comercio de Bucaramanga como persona natural a nombre de MAIRA LIZETH DELGADO MENDOZA, identificado con cedula de ciudadanía No. 1.098.684.574 de Bucaramanga con registro de matrícula mercantil No.

4ª. Fecha de inicio de operaciones en sociedad.
La sociedad dará comienzo a sus operaciones el día _____, entrando en ella las negociaciones que se realicen a partir de la fecha.

5ª. Duración:

la duración de la sociedad es de carácter indefinido y se dará por terminado de forma unilateral por cualquiera de las partes o por acuerdo mutuo.

6ª. Administración y representación.

Se confiere la gestión y dirección de la sociedad, así como el uso del nombre comercial y la representación de la misma, tanto en juicio como fuera de el para cualquier clase de actos o contratos a MAIRA LIZETH DELGADO MENDOZA, identificada con cedula de ciudadanía 1.098.684.574 de Bucaramanga. El cargo de administrador y/o gerente tendrá una remuneración mensual de \$..... y hará parte de sus funciones como socio. El administrador y/o gerente acepta, en este mismo acto, su cargo y manifiesta no hallarse incurso en causa alguna de incompatibilidad establecida en la legislación vigente.

7ª. Distribución de pérdidas y/o ganancias.

La distribución de ganancias y pérdidas entre los socios se efectuara de manera privada cada mes a máximo 5 días hábiles del mes, teniendo el gerente o

administrador que entregará a su socio en reunión privada los estados financieros o balance general de la empresa con sus debidos soportes para proceder a la distribución de ganancias o pérdidas las cuales serán en partes iguales para cada uno de los socios.

8ª. Normas sobre disolución.

La sociedad se disolverá por mutuo acuerdo entre las partes. Así mismo los comparecientes pactan expresamente que en caso de muerte de uno de los socios la sociedad continuará con los herederos del difunto.

9ª. Normas sobre liquidación.

Para proceder a la liquidación de la sociedad, ya sea total o parcial, se estará a lo determinado mediante acuerdo mutuo así mismo para la exclusión de uno de ellos.

10ª. Solución de controversias.

Se solicitará arbitramento en la cámara de comercio de Bucaramanga y prevalecerán las cláusulas del presente documento sobre las de la legislación Colombiana siempre y cuando no se oponga a ellas.

Y para que así conste y surja efecto, suscriben el presente contrato de sociedad privada, en el lugar y fecha del encabezamiento los socios:

MAIRA LIZETH DELGADO MENDOZA
C.C 1.098.684.574

FABIAN ALEXIS MONCADA
C.C 1.101.755.222 de Vélez

8.3 RÉGIMEN SIMPLIFICADO DE FORMA TRANSITORIA.

La forma de constitución en régimen simplificado será realizada de forma transitoria, puesto que se llevará a cabo durante el tiempo en que se logre un posicionamiento en el mercado haciendo más fácil la competencia con la informalidad. Después de posicionar la empresa en el mercado, se cambiará el centro de asesorías de régimen simplificado (Persona natural) a régimen común (SAS) ya que es la forma de constitución que brinda mayores ventajas frente a las demás opciones de sociedades.

ANEXO 36. INVERSIONES

INVERSIÓN FIJA. Las inversiones fijas son todas las que se realizan en bienes tangibles necesarios en la operación del centro de asesorías educativas.

Equipo de Oficina.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Sillas	2	\$ 49.900	\$ 99.800
Escritorio	1	\$ 99.900	\$ 99.900
Archivador	1	\$ 199.900	\$ 199.900
Aire acondicionado	1	\$ 249.950	\$ 249.950
Panel divisorio	1	\$ 350.000	\$ 350.000
TOTAL			\$ 999.550

Fuente: Autores del proyecto.

Equipo del Área de Servicios.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Sillas	2	\$ 49.900	\$ 99.800
Cubículo	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Tablero	1	\$ 96.000	\$ 96.000
TOTAL			\$ 295.800

Fuente: Autores del proyecto.

Equipo de Computación y Comunicación

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador	1	\$ 999.900	\$ 999.900
Teléfono	1	\$ 44.900	\$ 44.900
Impresora	1	\$ 89.000	\$ 89.000
Celulare	1	\$ 60.000	\$ 60.000
TOTAL			\$ 1.193.800

Fuente: Autores del proyecto.

Otros Recursos. Otros recursos indispensables en el funcionamiento del centro de asesorías son algunos elementos de papelería y de aseo.

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Memorias USB	1	\$ 15.000	\$ 15.000
Sellos oficina	1	\$ 26.667	\$ 26.667
Tijeras	1	\$ 5.000	\$ 5.000
Calculadora	1	\$ 25.000	\$ 25.000
Perforadora	1	\$ 15.100	\$ 15.100
Grapadora	1	\$ 12.850	\$ 12.850
Borradores tablero	2	\$ 2.800	\$ 5.600
TOTAL			\$ 105.217

Fuente: Autores del proyecto.

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Papeleras	2	\$ 35.000	\$ 70.000
Trapero	1	\$ 8.500	\$ 8.500
Escoba	1	\$ 7.000	\$ 7.000
Recogedor	1	\$ 7.000	\$ 7.000
Balde	1	\$ 10.000	\$ 10.000
Cepillo	1	\$ 2.350	\$ 2.350
TOTAL			\$ 104.850

Fuente: Autores del proyecto.

Total Inversión Fija

CONCEPTO	VALOR
Equipo de oficina	\$ 999.550
Equipo del área de servicios	\$ 295.800
Equipo de computación y comunicación	\$ 1.193.800
Otros	\$ 210.067
TOTAL	\$ 2.699.217

Fuente: Autores del proyecto.

INVERSIÓN DIFERIDA. Las inversiones diferidas son aquellas que se realizan para adquirir los servicios y derechos necesarios para la puesta en marcha, y para dar a conocer el centro de asesorías a los clientes. Esta inversión incluye los gastos de constitución, lanzamiento y capacitación del personal:

Gastos de Constitución

CONCEPTO	VALOR
Camara de Comercio	\$ 80.000
Elaboración documento de sociedad privada	\$ 50.000
Autenticación de documento de sociedad privada	\$ 3.400
Elaboración de contratos	\$ 30.000
TOTAL	\$ 163.400

Fuente: Autores del proyecto.

Gastos de Lanzamiento

CONCEPTO	VALOR
Volantes y Afiches	\$ 290.000
Video publicitario	\$ 70.000
Pautas publicitarias en cine	\$ 565.067
Creación de blog y redes sociales	\$ 100.000
Juegos didácticos	\$ 150.000
Minitecas	\$ 400.000
Películas educativas y empaques	\$ 300.000
Premios	\$ 300.000
TOTAL	\$ 2.175.067

Fuente: Autores del proyecto.

Gastos de Inducción de Personal

CONCEPTO	VALOR
Papelería	\$ 1.000
Refrigerio	\$ 10.000
Alquiler Video Beam	\$ 15.000
TOTAL	\$ 26.000

Fuente: Autores del proyecto.

Total Inversión Diferida

CONCEPTO	VALOR
Gastos de Lanzamiento	\$ 2.175.067
Gastos de Constitución y funcionamiento	\$ 163.400
Capacitación de Personal	\$ 26.000
TOTAL	\$ 2.364.467

Fuente: Autores del proyecto.

INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO. La inversión de capital de trabajo corresponde al conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes, para la operación normal de la empresa en un período de un mes, es decir, el capital necesario para cubrir los costos de prestación del servicio y los gastos administrativos del primer mes de operación.

Costos de Prestación del Servicio. Son todas las erogaciones vinculadas directamente con la prestación del servicio:

- **Honorarios Tutores.** En la siguiente tabla se incluyen los honorarios del personal que interviene directamente en el proceso de la asesoría académica, donde el valor por hora de servicio es de \$ 8.000.

DESCRIPCIÓN	HORAS/MES	VALOR/HORA	TOTAL
Tutores para Asesorías Académicas	743	\$ 8.000	\$ 5.946.667

Fuente: Autores del proyecto.

- **Papelería del Servicio.** Comprende la erogación en relación a la fotocopia del formato de satisfacción del cliente que debe diligenciarse en cada asesoría considerando que por una hoja de papel se obtienen 2 de estos formatos. El valor mensual de papelería se obtiene a partir del total anual y corresponde a \$11.726.

DESCRIPCIÓN SERVICIO	AÑO 1	
	VALOR PAPELERÍA/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL
ASESORÍA DE 1 HORA	25	69.438
ASESORÍA DE 2 HORAS	25	42.625
ASESORÍA DE 3 HORAS	25	11.000
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 4 HORAS	50	8.400
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 6 HORAS	75	5.103
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 8 HORAS	100	2.900
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 10 HORAS	125	1.250
TOTAL		140.716

Fuente: Autores del proyecto

- **Transporte.** En la siguiente tabla se reúne el total de los costos de transporte anuales y a partir de ellos se obtiene el valor mensual para este ítem que es de \$ 1.594.785

DESCRIPCIÓN SERVICIO	AÑO 1	
	VALOR TRANSPORTE/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL
ASESORÍA DE 1 HORA	3.400	9.443.634
ASESORÍA DE 2 HORAS	3.400	5.797.000
ASESORÍA DE 3 HORAS	3.400	1.496.000
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 4 HORAS	6.800	1.142.400
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 6 HORAS	10.200	693.990
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 8 HORAS	13.600	394.400
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 10 HORAS	17.000	170.000
TOTAL		19.137.424

Fuente: Autores del proyecto.

- **Costos Indirectos del Servicio.** Los costos indirectos del servicio corresponden a las erogaciones en relación a los elementos que intervienen indirectamente en la prestación del servicio tales como: servicios públicos, el arrendamiento y los elementos de aseo. A cada uno de estos ítems se le aplicó un 50% para hallar su valor final, considerando que el área de servicios corresponde a la mitad del área de las instalaciones.
 - ✓ **Servicios Públicos.** Para el área de servicios el valor de servicios es de \$ 119.000 correspondiente al 50% del total.

SERVICIOS	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR MENSUAL
Electricidad	KW/h	\$ 60.000
Agua	m3	\$ 30.000
Alcantarillado	Valor fijo	\$ 25.000
Aseo	Valor fijo	\$ 20.000
Telefonía móvil	Minutos	\$ 80.000
Teléfono fija	Minutos	\$ 23.000
Internet	Velocidad en k	\$ 40.000
TOTAL		\$ 278.000

Fuente: Autores del proyecto.

- ✓ **Arrendamiento.** El valor del arrendamiento de las instalaciones donde opera el centro de asesorías educativas es de \$ 487.200. Este valor corresponde a un local con un área de 12,18 metros cuadrados en concordancia con el plano previamente elaborado. Así mismo, para el área de prestación del servicio el valor total de arrendamiento es de \$ 243.600.

ÁREA TOTAL	VALOR METRO CUADRADO	VALOR TOTAL	VALOR AREA DE SERVICIOS	VALOR AREA ADMINISTRATIVA
12,18	\$ 40.000	\$ 487.200	\$ 243.600	\$ 243.600

Fuente: Autores del proyecto.

- ✓ **Elementos de Aseo.** El 50% del total de los costos de elementos de aseo correspondiente al área de servicios es de \$ 15.750.

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Jabón Detergente	1	\$ 6.300	\$ 6.300
Jabón Líquido	1	\$ 6.000	\$ 6.000
Guantes	1	\$ 4.500	\$ 4.500
Toallas Desechables	1	\$ 9.400	\$ 9.400
Desinfectantes	1	\$ 5.300	\$ 5.300
TOTAL			\$ 31.500

Fuente: Autores del proyecto.

- ✓ **Depreciación.** La depreciación se calculó por separado para el equipo del área de servicios, el equipo de oficina y el equipo de computación y comunicación. Estos cálculos se presentan en la siguiente tabla, donde el valor correspondiente para el área de servicios es de \$ 2.465 mensual.

DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL
EQUIPO DEL ÁREA DE SERVICIOS						
Sillas	\$ 49.900	2	\$ 99.800	10 años	\$ 9.980	\$ 832
Cubiculo	\$ 100.000	1	\$ 100.000	10 años	\$ 10.000	\$ 833
Tablero	\$ 96.000	1	\$ 96.000	10 años	\$ 9.600	\$ 800
SUBTOTAL			\$ 295.800		\$ 29.580	\$ 2.465
EQUIPO DE OFICINA						
Sillas	\$ 49.900	2	\$ 99.800	10 años	\$ 9.980	\$ 832
Escritorio	\$ 99.900	1	\$ 99.900	10 años	\$ 9.990	\$ 833
Archivador	\$ 199.900	1	\$ 199.900	10 años	\$ 19.990	\$ 1.666
Aire acondicionado	\$ 249.950	1	\$ 249.950	10 años	\$ 24.995	\$ 2.083
Panel divisorio	\$ 350.000	1	\$ 350.000	10 años	\$ 35.000	\$ 2.917
SUBTOTAL			\$ 999.550		\$ 99.955	\$ 8.330
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN						
Computador	\$ 999.900	1	\$ 999.900	5 años	\$ 199.980	\$ 16.665
Teléfono	\$ 44.900	1	\$ 44.900	5 años	\$ 8.980	\$ 748
Impresora	\$ 89.000	1	\$ 89.000	5 años	\$ 17.800	\$ 1.483
Celular	\$ 60.000	1	\$ 60.000	5 años	\$ 12.000	\$ 1.000
SUBTOTAL			\$ 1.193.800		\$ 238.760	\$ 19.897
TOTAL			\$ 2.193.350		\$ 368.295	\$ 30.691

Fuente: Autores del proyecto.

✓ **Costos Indirectos del Servicio Totales**

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Servicios Públicos (50%)	\$ 139.000	\$ 1.668.000
Arrendamiento (50%)	\$ 248.600	\$ 2.983.200
Depreciación	\$ 2.465	\$ 29.580
Elementos de aseo (50%)	\$ 15.750	\$ 189.000
TOTAL	\$ 405.815	\$ 4.869.780

Fuente: Autores del proyecto-

Total Costos de Prestación del Servicio

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Salarios tutores	\$ 5.946.667	\$ 62.438.381
Papelería servicios	\$ 11.726	\$ 140.716
Transporte	\$ 1.594.785	\$ 19.137.424
Costos indirectos del servicio	\$ 405.815	\$ 4.869.780
TOTAL	\$ 7.958.993	\$ 86.586.301

Fuente: Autores del proyecto.

Gastos de Administración y de Ventas. Los gastos de administración y ventas son los desembolsos necesarios para la operación del centro de asesorías pero que no tienen que ver directamente con la prestación del servicio. Entre estos se encuentran las erogaciones por nomina, la depreciación del área administrativa, la amortización de los diferidos, los gastos de publicidad, entre otros. Algunos de estos ítems corresponden al 50% del total, considerando que el área administrativa y de ventas ocupa la mitad del total del área del centro de asesorías.

- **Mantenimiento Equipo de Cómputo.** El equipo de cómputo requiere de un mantenimiento anual de software y Hardware, el cual tiene un valor de \$ 120.000. De esta manera el valor mensual es de \$ 10.000.
- **Elementos de Aseo.** El gasto correspondiente a elementos de aseo para el área administrativa en concordancia con el porcentaje fijado es de \$15.750.

- **Nómina Administrativa**

DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL
Salario base	\$ 800.000
Auxilio de transporte	\$ 67.800
Valor devengado	\$ 867.800
Deducciones	\$ 100.000
Total pagado	\$ 767.800
Parafiscales y seguridad social	\$ 375.275
Prestaciones sociales	\$ 220.834
TOTAL	\$ 1.463.909

Fuente: Autores del proyecto.

- **Elementos de Papelería Área de Administración y Ventas.** El gasto mensual en papelería necesario en la operación del centro de asesorías educativas es de \$ 15.350 y corresponde a la mitad del valor que se especifica en la siguiente tabla:

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Borradores	1	\$ 350	\$ 350
Resma tamaño carta	1/4 resma	\$ 3.000	\$ 3.000
Expógrafos	1	\$ 2.800	\$ 2.800
Lapiceros	2	\$ 1.500	\$ 3.000
Lapices	1	\$ 1.000	\$ 1.000
CDs	2	\$ 800	\$ 1.600
Sacapuntas	1	\$ 600	\$ 600
Corrector	1	\$ 3.000	\$ 3.000
Ganchos grapadora	Media caja	\$ 1.000	\$ 1.000
TOTAL			\$ 15.350

Fuente: Autores del proyecto.

- **Depreciación.** El valor de la depreciación se determina para el equipo de oficina y el equipo de computación y comunicación, y corresponde a \$ 28.226, tal y como lo indica la siguiente tabla:

DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL
EQUIPO DEL ÁREA DE SERVICIOS						
Sillas	\$ 49.900	2	\$ 99.800	10 años	\$ 9.980	\$ 832
Cubiculo	\$ 100.000	1	\$ 100.000	10 años	\$ 10.000	\$ 833
Tablero	\$ 96.000	1	\$ 96.000	10 años	\$ 9.600	\$ 800
SUBTOTAL			\$ 295.800		\$ 29.580	\$ 2.465
EQUIPO DE OFICINA						
Sillas	\$ 49.900	2	\$ 99.800	10 años	\$ 9.980	\$ 832
Escritorio	\$ 99.900	1	\$ 99.900	10 años	\$ 9.990	\$ 833
Archivador	\$ 199.900	1	\$ 199.900	10 años	\$ 19.990	\$ 1.666
Aire acondicionado	\$ 249.950	1	\$ 249.950	10 años	\$ 24.995	\$ 2.083
Panel divisorio	\$ 350.000	1	\$ 350.000	10 años	\$ 35.000	\$ 2.917
SUBTOTAL			\$ 999.550		\$ 99.955	\$ 8.330
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN						
Computador	\$ 999.900	1	\$ 999.900	5 años	\$ 199.980	\$ 16.665
Teléfono	\$ 44.900	1	\$ 44.900	5 años	\$ 8.980	\$ 748
Impresora	\$ 89.000	1	\$ 89.000	5 años	\$ 17.800	\$ 1.483
Celular	\$ 60.000	1	\$ 60.000	5 años	\$ 12.000	\$ 1.000
SUBTOTAL			\$ 1.193.800		\$ 238.760	\$ 19.897
TOTAL			\$ 2.193.350		\$ 368.295	\$ 30.691

Fuente: Autores del proyecto.

- **Amortización de diferidos.** La amortización de los activos diferidos se hizo para los primeros cinco años de operación del centro de asesorías:

DESCRIPCIÓN	VALOR	VIDA ÚTIL	VALOR ANUAL	VALOR MENSUAL
<i>De Lanzamiento</i>				
Volantes y afiches	\$ 290.000	5 años	\$ 58.000	\$ 4.833
Video publicitario	\$ 70.000	5 años	\$ 14.000	\$ 1.167
Creación de Blog y redes sociales	\$ 100.000	5 años	\$ 20.000	\$ 1.667
Pautas publicitarias en el cine	\$ 565.067	5 años	\$ 113.013	\$ 9.418
Juegos didácticos	\$ 150.000	5 años	\$ 30.000	\$ 2.500
Minitecas	\$ 400.000	5 años	\$ 80.000	\$ 6.667
Películas educativas y empaques	\$ 300.000	5 años	\$ 60.000	\$ 5.000
Premios	\$ 300.000	5 años	\$ 60.000	\$ 5.000
<i>De Constitución y Funcionamiento</i>				
Cámara de comercio	\$ 80.000	5 años	\$ 16.000	\$ 1.333
Elaboración documento de sociedad privada	\$ 50.000	5 años	\$ 10.000	\$ 833
Autenticación de documento de sociedad privada	\$ 3.400	5 años	\$ 680	\$ 57
Elaboración de contratos	\$ 30.000	5 años	\$ 6.000	\$ 500
<i>De capacitación de personal</i>				
Papelería	\$ 1.000	5 años	\$ 200	\$ 17
Pasabocas	\$ 10.000	5 años	\$ 2.000	\$ 167
Alquiler Video Beam	\$ 15.000	5 años	\$ 3.000	\$ 250
TOTAL	\$ 2.364.467		\$ 472.893	\$ 39.408

Fuente: Autores del proyecto

- **Arrendamiento y Servicios Públicos.** El valor del arrendamiento y de los servicios públicos según el porcentaje fijado para el área administrativa es de \$ 243.600 y \$ 119.000, respectivamente.
- **Publicidad.** El gasto de publicidad realizado mensualmente por el centro de asesorías educativas asciende a \$150.000, el mismo incluirá medios publicitarios tales como publicidad a eventos de colegios, publicidad móvil,

los cuales se alternarán mes a mes. A continuación se presenta detalladamente en la siguiente tabla:

CONCEPTO	VALOR MENSUAL
Patrocinio eventos colegios, Publicidad móvil	\$ 100.000
Rifas	\$ 50.000
TOTAL	\$ 150.000

Fuente: Autores del proyecto.

- **Total gastos de administración y ventas**

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Nómina administrativa	\$ 1.463.909	\$ 17.566.908
Depreciación	\$ 28.226	\$ 338.715
Mantenimiento equipo de cómputo	\$ 10.000	\$ 120.000
Papelería área administrativa	\$ 15.350	\$ 184.200
Elementos de Aseo (50%)	\$ 21.105	\$ 253.260
Publicidad	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Arrendamiento (50%)	\$ 243.600	\$ 2.923.200
Servicios públicos (50%)	\$ 139.000	\$ 1.668.000
Amortización de diferidos	\$ 39.408	\$ 472.893
TOTAL	\$ 2.110.598	\$ 25.327.176

Fuente: Autores del proyecto.

Fuentes y Gastos de Financiación

- **Fuentes de Financiación:** Para la puesta en marcha de la idea de negocios se hace indispensable determinar las fuentes de financiación que permitan la adquisición de los recursos necesarios. Estas fuentes de financiación pueden ser:
 - Propias: Corresponde a los aportes por igual y en efectivo realizados por los socios, los cuales se utilizan para la adquisición de los activos diferidos. La totalidad de este valor es de \$2.364.467 y será obtenido de la siguiente manera:

- ✓ Maira Lizeth Delgado: \$ 1.182.234
- ✓ Fabián Alexis Moncada Reyes: \$ 1.182.234

- Terceros: Corresponde a un crédito a solicitar a FUNDESAN (Fundación para el Desarrollo de Santander) que es una entidad que ofrece créditos para emprendedores y con bajas tasas de interés. El total del monto solicitado a esta entidad, que permite la adquisición de los activos fijos y la financiación de los gastos administrativos y de ventas del primer mes de operación, es de \$ 5.200.000. A continuación se describen las características del préstamo seleccionado:

Línea de crédito:	Fortalecimiento y emprendimiento
Pago primera cuota:	Al mes de ser solicitado el crédito
Monto crédito:	\$ 5.200.000
Número de meses:	36
Tasa anual:	19,56%
Tasa período:	1,63%

Fuente: Autores del proyecto.

Adicionalmente, a continuación se muestra detalladamente el valor mensual de la cuota, los intereses, el capital y el saldo.

No. DE CUOTA	VALOR CUOTA	INTERÉS	CAPITAL	SALDO
1	\$ 192.087	\$ 84.760	\$ 107.327	\$ 5.092.673
2	\$ 192.087	\$ 83.011	\$ 109.076	\$ 4.983.597
3	\$ 192.087	\$ 81.233	\$ 110.854	\$ 4.872.742
4	\$ 192.087	\$ 79.426	\$ 112.661	\$ 4.760.081
5	\$ 192.087	\$ 77.589	\$ 114.498	\$ 4.645.583
6	\$ 192.087	\$ 75.723	\$ 116.364	\$ 4.529.219
7	\$ 192.087	\$ 73.826	\$ 118.261	\$ 4.410.958
8	\$ 192.087	\$ 71.899	\$ 120.188	\$ 4.290.770
9	\$ 192.087	\$ 69.940	\$ 122.147	\$ 4.168.623
10	\$ 192.087	\$ 67.949	\$ 124.138	\$ 4.044.484
11	\$ 192.087	\$ 65.925	\$ 126.162	\$ 3.918.322
12	\$ 192.087	\$ 63.869	\$ 128.218	\$ 3.790.104
13	\$ 192.087	\$ 61.779	\$ 130.308	\$ 3.659.796
14	\$ 192.087	\$ 59.655	\$ 132.432	\$ 3.527.363
15	\$ 192.087	\$ 57.496	\$ 134.591	\$ 3.392.772
16	\$ 192.087	\$ 55.302	\$ 136.785	\$ 3.255.988
17	\$ 192.087	\$ 53.073	\$ 139.014	\$ 3.116.973
18	\$ 192.087	\$ 50.807	\$ 141.280	\$ 2.975.693
19	\$ 192.087	\$ 48.504	\$ 143.583	\$ 2.832.110
20	\$ 192.087	\$ 46.163	\$ 145.924	\$ 2.686.186
21	\$ 192.087	\$ 43.785	\$ 148.302	\$ 2.537.884
22	\$ 192.087	\$ 41.368	\$ 150.719	\$ 2.387.164
23	\$ 192.087	\$ 38.911	\$ 153.176	\$ 2.233.988
24	\$ 192.087	\$ 36.414	\$ 155.673	\$ 2.078.315
25	\$ 192.087	\$ 33.877	\$ 158.210	\$ 1.920.105
26	\$ 192.087	\$ 31.298	\$ 160.789	\$ 1.759.315
27	\$ 192.087	\$ 28.677	\$ 163.410	\$ 1.595.905
28	\$ 192.087	\$ 26.013	\$ 166.074	\$ 1.429.831
29	\$ 192.087	\$ 23.306	\$ 168.781	\$ 1.261.051
30	\$ 192.087	\$ 20.555	\$ 171.532	\$ 1.089.519
31	\$ 192.087	\$ 17.759	\$ 174.328	\$ 915.191
32	\$ 192.087	\$ 14.918	\$ 177.169	\$ 738.022
33	\$ 192.087	\$ 12.030	\$ 180.057	\$ 557.964
34	\$ 192.087	\$ 9.095	\$ 182.992	\$ 374.972
35	\$ 192.087	\$ 6.112	\$ 185.975	\$ 188.997
36	\$ 192.087	\$ 3.081	\$ 189.006	\$ (9)

Fuente: Autores del proyecto.

- **Gastos de Financiación**

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Cuota crédito FUNDESAN	\$ 192.087	\$ 2.305.044

Fuente: Autores del proyecto.

Total Inversión en Capital de Trabajo

CONCEPTO	VALOR MENSUAL
Total costos de prestación del servicio	\$ 7.210.525
Total gastos de administración y ventas	\$ 2.110.598
Total gastos financieros	\$ 192.087
TOTAL	\$ 9.513.210

Fuente: Autores del proyecto.

INVERSIÓN TOTAL

DESCRIPCIÓN	VALOR
Inversión fija	\$ 2.699.217
Inversión diferida	\$ 2.364.467
Inversión en capital de trabajo	\$ 9.326.123
TOTAL	\$ 14.389.807

Fuente: Autores del proyecto.

ANEXO 37. PROYECCIÓN PRESUPUESTO DE INGRESOS ESCENARIO MÁS PROBABLE.

DESCRIPCIÓN SERVICIO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ASESORÍA DE 1 HORA	CANTIDAD	2.778	3.091	3.440	3.829	4.261
	PRECIO	\$ 15.000	15450	15914	16391	16883
	TOTAL INGRESOS	\$ 41.663.092	\$ 47.757.861	\$ 54.744.215	\$ 62.752.582	\$ 71.932.470
ASESORÍA DE 2 HORAS	CANTIDAD	1.705	1.897	2.112	2.350	2.615
	PRECIO	\$ 30.000	30900	31827	32782	33765
	TOTAL INGRESOS	\$ 51.150.000	\$ 58.632.580	\$ 67.209.764	\$ 77.041.679	\$ 88.311.875
ASESORÍA DE 3 HORAS	CANTIDAD	440	490	545	606	675
	PRECIO	\$ 44.000	45320	46680	48080	49522
	TOTAL INGRESOS	\$ 19.360.000	\$ 22.192.116	\$ 25.438.534	\$ 29.159.861	\$ 33.425.570
ASESORÍA PAQUETE DE 4 HORAS	CANTIDAD	168	187	208	232	258
	PRECIO	\$ 58.000	59740	61532	63378	65280
	TOTAL INGRESOS	\$ 9.744.000	\$ 11.169.421	\$ 12.803.362	\$ 14.676.327	\$ 16.823.283
ASESORÍA PAQUETE DE 6 HORAS	CANTIDAD	68	76	84	94	104
	PRECIO	\$ 87.000	89610	92298	95067	97919
	TOTAL INGRESOS	\$ 5.919.324	\$ 6.785.244	\$ 7.777.837	\$ 8.915.633	\$ 10.219.875
ASESORÍA PAQUETE DE 8 HORAS	CANTIDAD	29	32	36	40	44
	PRECIO	\$ 115.000	118450	122004	125664	129434
	TOTAL INGRESOS	\$ 3.335.000	\$ 3.822.867	\$ 4.382.103	\$ 5.023.148	\$ 5.757.969
ASESORÍA PAQUETE DE 10 HORAS	CANTIDAD	10	11	12	14	15
	PRECIO	\$ 142.000	146260	150648	155167	159822
	TOTAL INGRESOS	\$ 1.420.000	\$ 1.627.728	\$ 1.865.843	\$ 2.138.791	\$ 2.451.669
TOTAL INGRESOS		\$ 132.591.416	\$ 151.987.817	\$ 174.221.659	\$ 199.708.022	\$ 228.922.710

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 38. PROYECCIÓN HONORARIOS TUTORES ESCENARIO MÁS PROBABLE.

DESCRIPCIÓN SERVICIO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	VALOR HONORARIOS/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR HONORARIOS / UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR HONORARIOS / UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR HONORARIOS/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR HONORARIOS/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL
ASESORÍA DE 1 HORA	\$ 7.000	\$ 19.442.776	\$ 7.210	\$ 22.287.002	\$ 7.426	\$ 25.547.301	\$ 7.649	\$ 29.284.538	\$ 7.879	\$ 33.568.486
ASESORÍA DE 2 HORAS	\$ 14.000	\$ 23.870.000	\$ 14.420	\$ 27.361.871	\$ 14.853	\$ 31.364.557	\$ 15.298	\$ 35.952.784	\$ 15.757	\$ 41.212.208
ASESORÍA DE 3 HORAS	\$ 21.000	\$ 9.240.000	\$ 21.630	\$ 10.591.692	\$ 22.279	\$ 12.141.119	\$ 22.947	\$ 13.917.207	\$ 23.636	\$ 15.953.113
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 4 HORAS	\$ 28.000	\$ 4.704.000	\$ 28.840	\$ 5.392.134	\$ 29.705	\$ 6.180.933	\$ 30.596	\$ 7.085.123	\$ 31.514	\$ 8.121.585
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 6 HORAS	\$ 42.000	\$ 2.857.605	\$ 43.260	\$ 3.275.635	\$ 44.558	\$ 3.754.818	\$ 45.895	\$ 4.304.099	\$ 47.271	\$ 4.933.733
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 8 HORAS	\$ 56.000	\$ 1.624.000	\$ 57.680	\$ 1.861.570	\$ 59.410	\$ 2.133.894	\$ 61.193	\$ 2.446.054	\$ 63.028	\$ 2.803.880
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 10 HORAS	\$ 70.000	\$ 700.000	\$ 72.100	\$ 802.401	\$ 74.263	\$ 919.782	\$ 76.491	\$ 1.054.334	\$ 78.786	\$ 1.208.569
TOTAL		\$ 62.438.381		\$ 71.572.305		\$ 82.042.402		\$ 94.044.139		\$ 107.801.574

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 39. PROYECCIÓN COSTOS DE PAPELERÍA ESCENARIO MÁS PROBABLE.

DESCRIPCIÓN SERVICIO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	VALOR PAPELERÍA/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR PAPELERÍA/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR PAPELERÍA/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR PAPELERÍA / UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR PAPELERÍA/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL
ASESORÍA DE 1 HORA	\$ 25,0	\$ 69.438	\$ 25,8	\$ 79.596	\$ 26,5	\$ 91.240	\$ 27,3	\$ 104.588	\$ 28,1	\$ 119.887
ASESORÍA DE 2 HORAS	\$ 25,0	\$ 42.625	\$ 25,8	\$ 48.860	\$ 26,5	\$ 56.008	\$ 27,3	\$ 64.201	\$ 28,1	\$ 73.593
ASESORÍA DE 3 HORAS	\$ 25,0	\$ 11.000	\$ 25,8	\$ 12.609	\$ 26,5	\$ 14.454	\$ 27,3	\$ 16.568	\$ 28,1	\$ 18.992
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 4 HORAS	\$ 50,0	\$ 8.400	\$ 51,5	\$ 9.629	\$ 53,0	\$ 11.037	\$ 54,6	\$ 12.652	\$ 56,3	\$ 14.503
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 6 HORAS	\$ 75,0	\$ 5.103	\$ 77,3	\$ 5.849	\$ 79,6	\$ 6.705	\$ 82,0	\$ 7.686	\$ 84,4	\$ 8.810
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 8 HORAS	\$ 100,0	\$ 2.900	\$ 103,0	\$ 3.324	\$ 106,1	\$ 3.811	\$ 109,3	\$ 4.368	\$ 112,6	\$ 5.007
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 10 HORAS	\$ 125,0	\$ 1.250	\$ 128,8	\$ 1.433	\$ 132,6	\$ 1.642	\$ 136,6	\$ 1.883	\$ 140,7	\$ 2.158
TOTAL		\$ 140.716		\$ 161.301		\$ 184.898		\$ 211.946		\$ 242.951

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 40. PROYECCIÓN COSTOS DE TRANSPORTE ESCENARIO MÁS PROBABLE.

DESCRIPCIÓN SERVICIO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	VALOR TRANSPORTE /UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR TRANSPORTE/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR TRANSPORTE/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR TRANSPORTE /UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR TRANSPORTE/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL
ASESORÍA DE 1 HORA	\$ 3.400	\$ 9.443.634	\$ 3.502	\$ 10.825.115	\$ 3.607	\$ 12.408.689	\$ 3.715	\$ 14.223.919	\$ 3.827	\$ 16.304.693
ASESORÍA DE 2 HORAS	\$ 3.400	\$ 5.797.000	\$ 3.502	\$ 6.645.026	\$ 3.607	\$ 7.617.107	\$ 3.715	\$ 8.731.390	\$ 3.827	\$ 10.008.679
ASESORÍA DE 3 HORAS	\$ 3.400	\$ 1.496.000	\$ 3.502	\$ 1.714.845	\$ 3.607	\$ 1.965.705	\$ 3.715	\$ 2.253.262	\$ 3.827	\$ 2.582.885
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 4 HORAS	\$ 6.800	\$ 1.142.400	\$ 7.004	\$ 1.309.518	\$ 7.214	\$ 1.501.084	\$ 7.431	\$ 1.720.673	\$ 7.653	\$ 1.972.385
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 6 HORAS	\$ 10.200	\$ 693.990	\$ 10.506	\$ 795.511	\$ 10.821	\$ 911.884	\$ 11.146	\$ 1.045.281	\$ 11.480	\$ 1.198.192
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 8 HORAS	\$ 13.600	\$ 394.400	\$ 14.008	\$ 452.096	\$ 14.428	\$ 518.231	\$ 14.861	\$ 594.042	\$ 15.307	\$ 680.942
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 10 HORAS	\$ 17.000	\$ 170.000	\$ 17.510	\$ 194.869	\$ 18.035	\$ 223.376	\$ 18.576	\$ 256.053	\$ 19.134	\$ 293.510
TOTAL		\$ 19.137.424		\$ 21.936.980		\$ 25.146.075		\$ 28.824.619		\$ 33.041.286

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 41. PROYECCIÓN PRESUPUESTO DE EGRESOS ESCENARIO MÁS PROBABLE.

DESCRIPCIÓN EGRESO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>COSTOS DEL SERVICIO</i>					
Honorarios tutores	\$ 62.438.381	\$ 71.572.305	\$ 82.042.402	\$ 94.044.139	\$ 107.801.574
Papelería	\$ 140.716	\$ 161.301	\$ 184.898	\$ 211.946	\$ 242.951
Transporte	\$ 19.137.424	\$ 21.936.980	\$ 25.146.075	\$ 28.824.619	\$ 33.041.286
<i>Costos indirectos del servicio</i>					
Servicios públicos (50%)	\$ 1.668.000	\$ 1.718.040	\$ 1.769.581	\$ 1.822.669	\$ 1.877.349
Arrendamiento (50%)	\$ 2.983.200	\$ 3.072.696	\$ 3.164.877	\$ 3.259.823	\$ 3.357.618
Depreciación	\$ 29.580	\$ 29.580	\$ 29.580	\$ 29.580	\$ 29.580
Elementos de aseo (50%)	\$ 189.000	\$ 194.670	\$ 200.510	\$ 206.525	\$ 212.721
<i>SUBTOTAL</i>	\$ 86.586.301	\$ 98.685.572	\$ 112.537.923	\$ 128.399.301	\$ 146.563.079
<i>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</i>					
Nómina administrativa	\$ 17.566.908	\$ 18.093.915	\$ 18.636.733	\$ 19.195.835	\$ 19.771.710
Depreciación	\$ 338.715	\$ 338.715	\$ 338.715	\$ 338.715	\$ 338.715
Mantenimiento equipo de cómputo	\$ 120.000	\$ 123.600	\$ 127.308	\$ 131.127	\$ 135.061
Papelería	\$ 184.200	\$ 189.726	\$ 195.418	\$ 201.280	\$ 207.319
Elementos de Aseo (50%)	\$ 253.260	\$ 260.858	\$ 268.684	\$ 276.744	\$ 285.046
Publicidad	\$ 1.800.000	\$ 1.854.000	\$ 1.909.620	\$ 1.966.909	\$ 2.025.916
Arrendamiento (50%)	\$ 2.923.200	\$ 3.010.896	\$ 3.101.223	\$ 3.194.260	\$ 3.290.087
Servicios públicos (50%)	\$ 1.668.000	\$ 1.718.040	\$ 1.769.581	\$ 1.822.669	\$ 1.877.349
Amortización de diferidos	\$ 472.893	\$ 472.893	\$ 472.893	\$ 472.893	\$ 472.893
<i>SUBTOTAL</i>	\$ 25.327.176	\$ 26.062.643	\$ 26.820.174	\$ 27.600.431	\$ 28.404.096
TOTAL	\$ 111.913.478	\$ 124.748.216	\$ 139.358.098	\$ 155.999.733	\$ 174.967.175

Fuente: Autores del proyecto.

ANEXO 42. PROYECCIÓN FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO MÁS PROBABLE.

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ventas		\$ 132.591.416	\$ 151.987.817	\$ 174.221.659	\$ 199.708.022	\$ 228.922.710
Capital social	\$ 2.364.467					
Ingresos de financiación	\$ 5.200.000					
Total ingresos	\$ 7.564.467	\$ 132.591.416	\$ 151.987.817	\$ 174.221.659	\$ 199.708.022	\$ 228.922.710
EGRESOS						
Inversión fija	\$ 2.699.217					
Inversión diferida	\$ 2.364.467					
Costos totales del servicio		\$ 86.586.301	\$ 98.685.572	\$ 112.537.923	\$ 128.399.301	\$ 146.563.079
Gastos de administración y ventas		\$ 25.327.176	\$ 26.062.643	\$ 26.820.174	\$ 27.600.431	\$ 28.404.096
Gastos financieros		\$ 2.305.044	\$ 2.305.044	\$ 2.305.044	\$ (9)	
Total egresos	\$ 5.063.684	\$ 114.218.522	\$ 127.053.260	\$ 141.663.142	\$ 155.999.724	\$ 174.967.175
Depreciación activos fijos		\$ 368.295	\$ 368.295	\$ 368.295	\$ 368.295	\$ 368.295
Amortización de diferidos		\$ 472.893	\$ 472.893	\$ 472.893	\$ 472.893	\$ 472.893
Flujo neto actual	\$ 2.500.783	\$ 19.214.083	\$ 25.775.746	\$ 33.399.705	\$ 44.549.487	\$ 54.796.723
Saldo inicial de efectivo		\$ 2.500.783	\$ 21.714.866	\$ 47.490.611	\$ 80.890.317	\$ 125.439.803
Saldo final de efectivo	\$ 2.500.783	\$ 21.714.866	\$ 47.490.611	\$ 80.890.317	\$ 125.439.803	\$ 180.236.527

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 43. PROYECCIÓN BALANCE GENERAL ESCENARIO MÁS PROBABLE.

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
Activo Corriente					
Caja	\$ 21.714.866	\$ 47.490.611	\$ 80.890.317	\$ 125.439.803	\$ 180.236.527
Total Activo Corriente	\$ 21.714.866	\$ 47.490.611	\$ 80.890.317	\$ 125.439.803	\$ 180.236.527
Activo Fijo					
Equipo del área de servicios	\$ 295.800	\$ 295.800	\$ 295.800	\$ 295.800	\$ 295.800
Depreciación Acumulada	\$ 29.580	\$ 59.160	\$ 88.740	\$ 118.320	\$ 147.900
Subtotal	\$ 266.220	\$ 236.640	\$ 207.060	\$ 177.480	\$ 147.900
Equipo de oficina	\$ 999.550	\$ 999.550	\$ 999.550	\$ 999.550	\$ 999.550
Depreciación Acumulada	\$ 99.955	\$ 199.910	\$ 299.865	\$ 399.820	\$ 499.775
Subtotal	\$ 899.595	\$ 799.640	\$ 699.685	\$ 599.730	\$ 499.775
Equipo de computación y comunicación	\$ 1.193.800	\$ 1.193.800	\$ 1.193.800	\$ 1.193.800	\$ 1.193.800
Depreciación Acumulada	\$ 238.760	\$ 477.520	\$ 716.280	\$ 955.040	\$ 1.193.800
Subtotal	\$ 955.040	\$ 716.280	\$ 477.520	\$ 238.760	\$ -
Otros	\$ 210.067	\$ 210.067	\$ 210.067	\$ 210.067	\$ 210.067
Total Activo Fijo	\$ 2.330.922	\$ 1.962.627	\$ 1.594.332	\$ 1.226.037	\$ 857.742
Diferidos	\$ 2.364.467	\$ 2.364.467	\$ 2.364.467	\$ 2.364.467	\$ 2.364.467
Amortización Acumulada	\$ 472.893	\$ 945.787	\$ 1.418.680	\$ 1.891.574	\$ 2.364.467
Total Diferidos	\$ 1.891.574	\$ 1.418.680	\$ 945.787	\$ 472.893	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 25.937.361	\$ 50.871.919	\$ 83.430.435	\$ 127.138.734	\$ 181.094.269
PASIVO					
Pasivo No Corriente					
Obligaciones financieras	\$ 3.790.104	\$ 2.078.315	\$ (9)		
Total Pasivo No Corriente	\$ 3.790.104	\$ 2.078.315	\$ (9)		
TOTAL PASIVO	\$ 3.790.104	\$ 2.078.315	\$ (9)		
PATRIMONIO					
Capital social	\$ 2.364.467	\$ 2.364.467	\$ 2.364.467	\$ 2.364.467	\$ 2.364.467
Utilidad de ejercicios anteriores		\$ 19.782.791	\$ 46.429.137	\$ 81.065.977	\$ 124.774.267
Utilidad del ejercicio	\$ 19.782.791	\$ 26.646.346	\$ 34.636.841	\$ 43.708.289	\$ 53.955.535
TOTAL PATRIMONIO	\$ 22.147.258	\$ 48.793.604	\$ 83.430.444	\$ 127.138.734	\$ 181.094.269
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 25.937.361	\$ 50.871.919	\$ 83.430.435	\$ 127.138.734	\$ 181.094.269

Fuente: Autores del proyecto.

**ANEXO 44. ESTIMACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA ESCENARIO
OPTIMISTA.**

TOTAL HORAS POR PERÍODO	TIPO DE SERVICIO		TOTAL
	SERVICIO A DOMICILIO	SERVICIO EN UN ESTABLECIMIENTO COMERCIAL	
TOTAL ANUAL (HORAS/AÑO)	8.640	2.510	11.150
TOTAL MENSUAL (HORAS/MES)	720	209	929
TOTAL SEMANAL (HORAS/SEMANA)	166	48	214
TOTAL DIARIO (HORAS/DÍA)	28	8	36

Fuente: Autores del proyecto

DESCRIPCIÓN SERVICIO	PORCENTAJE	SERVICIO A DOMICILIO	
		CANTIDAD ANUAL	TOTAL HORAS/AÑO
ASESORÍA DE 1 HORA	30%	2.592	2.592
ASESORÍA DE 2 HORAS	38%	1.643	3.286
ASESORÍA DE 3 HORAS	15%	432	1.296
ASESORÍA PAQUETE DE 4 HORAS	8%	172	688
ASESORÍA PAQUETE DE 6 HORAS	5%	72	432
ASESORÍA PAQUETE DE 8 HORAS	3%	32	256
ASESORÍA PAQUETE DE 10 HORAS	1%	9	90
TOTAL	100%	4.952	8.640

Fuente: Autores del proyecto

DESCRIPCIÓN SERVICIO	PORCENTAJE	SERVICIO EN ESTABLECIMIENTO	
		CANTIDAD ANUAL	TOTAL HORAS/AÑO
ASESORÍA DE 1 HORA	35%	877	877
ASESORÍA DE 2 HORAS	39%	489	978
ASESORÍA DE 3 HORAS	14%	117	351
ASESORÍA PAQUETE DE 4 HORAS	6%	37	148
ASESORÍA PAQUETE DE 6 HORAS	3%	13	78
ASESORÍA PAQUETE DE 8 HORAS	2%	6	48
ASESORÍA PAQUETE DE 10 HORAS	1%	3	30
TOTAL	100%	1.542	2.510

Fuente: Autores del proyecto

DESCRIPCIÓN SERVICIO	CANTIDAD ANUAL	TOTAL HORAS/AÑO
ASESORÍA DE 1 HORA	3.469	3.469
ASESORÍA DE 2 HORAS	2.132	4.264
ASESORÍA DE 3 HORAS	549	1.647
ASESORÍA PAQUETE DE 4 HORAS	209	836
ASESORÍA PAQUETE DE 6 HORAS	85	510
ASESORÍA PAQUETE DE 8 HORAS	38	304
ASESORÍA PAQUETE DE 10 HORAS	12	120
TOTAL	6.494	11.150

Fuente: Autores del proyecto

DESCRIPCIÓN SERVICIO	CANTIDAD ANUAL				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ASESORÍA DE 1 HORA	3.469	3861	4297	4782	5321
ASESORÍA DE 2 HORAS	2.132	2373	2641	2939	3270
ASESORÍA DE 3 HORAS	549	611	680	757	842
ASESORÍA PAQUETE DE 4 HORAS	209	233	259	288	321
ASESORÍA PAQUETE DE 6 HORAS	85	95	105	117	130
ASESORÍA PAQUETE DE 8 HORAS	38	42	47	52	58
ASESORÍA PAQUETE DE 10 HORAS	12	13	15	17	18
TOTAL	6.494	7.227	8.043	8.951	9.962

Fuente: Autores del proyecto

DESCRIPCIÓN SERVICIO	TOTAL HORAS/AÑO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ASESORÍA DE 1 HORA	3.469	3861	4297	4782	5321
ASESORÍA DE 2 HORAS	4.264	4745	5281	5877	6541
ASESORÍA DE 3 HORAS	1.647	1833	2040	2270	2526
ASESORÍA PAQUETE DE 4 HORAS	836	930	1035	1152	1282
ASESORÍA PAQUETE DE 6 HORAS	510	568	632	703	782
ASESORÍA PAQUETE DE 8 HORAS	304	338	377	419	466
ASESORÍA PAQUETE DE 10 HORAS	120	134	149	165	184
TOTAL	11.150	12.409	13.810	15.369	17.104

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 45. PROYECCIÓN PRESUPUESTO DE INGRESOS ESCENARIO OPTIMISTA.

DESCRIPCIÓN SERVICIO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ASESORÍA DE 1 HORA	CANTIDAD	3.469	3.861	4.297	4.782	5.321
	PRECIO	\$ 15.000	\$ 15.450	\$ 15.914	\$ 16.391	\$ 16.883
	TOTAL INGRESOS	\$ 52.035.000	\$ 59.647.044	\$ 68.372.631	\$ 78.374.658	\$ 89.839.852
ASESORÍA DE 2 HORAS	CANTIDAD	2.132	2.373	2.641	2.939	3.270
	PRECIO	\$ 30.000	\$ 30.900	\$ 31.827	\$ 32.782	\$ 33.765
	TOTAL INGRESOS	\$ 63.960.000	\$ 73.316.517	\$ 84.041.770	\$ 96.335.988	\$ 110.428.691
ASESORÍA DE 3 HORAS	CANTIDAD	549	611	680	757	842
	PRECIO	\$ 44.000	\$ 45.320	\$ 46.680	\$ 48.080	\$ 49.522
	TOTAL INGRESOS	\$ 24.156.000	\$ 27.689.709	\$ 31.740.353	\$ 36.383.554	\$ 41.705.995
ASESORÍA PAQUETE DE 4 HORAS	CANTIDAD	209	233	259	288	321
	PRECIO	\$ 58.000	\$ 59.740	\$ 61.532	\$ 63.378	\$ 65.280
	TOTAL INGRESOS	\$ 12.122.000	\$ 13.895.291	\$ 15.927.991	\$ 18.258.050	\$ 20.928.965
ASESORÍA PAQUETE DE 6 HORAS	CANTIDAD	85	95	105	117	130
	PRECIO	\$ 87.000	\$ 89.610	\$ 92.298	\$ 95.067	\$ 97.919
	TOTAL INGRESOS	\$ 7.395.000	\$ 8.476.792	\$ 9.716.837	\$ 11.138.284	\$ 12.767.670
ASESORÍA PAQUETE DE 8 HORAS	CANTIDAD	38	42	47	52	58
	PRECIO	\$ 115.000	\$ 118.450	\$ 122.004	\$ 125.664	\$ 129.434
	TOTAL INGRESOS	\$ 4.370.000	\$ 5.009.274	\$ 5.742.066	\$ 6.582.055	\$ 7.544.925
ASESORÍA PAQUETE DE 10 HORAS	CANTIDAD	12	13	15	17	18
	PRECIO	\$ 142.000	\$ 146.260	\$ 150.648	\$ 155.167	\$ 159.822
	TOTAL INGRESOS	\$ 1.704.000	\$ 1.953.273	\$ 2.239.012	\$ 2.566.550	\$ 2.942.003
TOTAL INGRESOS		\$ 165.742.000	\$ 189.987.900	\$ 217.780.660	\$ 249.639.139	\$ 286.158.100

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 46. PROYECCIÓN PRESUPUESTO DE EGRESOS ESCENARIO OPTIMISTA.

DESCRIPCIÓN EGRESO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DEL SERVICIO					
Honorarios tutores	\$ 78.050.000	\$ 89.467.700	\$ 102.555.662	\$ 117.558.222	\$ 134.755.462
Papelería	\$ 175.875	\$ 201.603	\$ 231.095	\$ 264.901	\$ 303.653
Transporte	\$ 23.919.000	\$ 27.418.039	\$ 31.428.941	\$ 36.026.587	\$ 41.296.808
Costos indirectos del servicio					
Servicios públicos (50%)	\$ 1.668.000	\$ 1.718.040	\$ 1.769.581	\$ 1.822.669	\$ 1.877.349
Arrendamiento (50%)	\$ 2.983.200	\$ 3.072.696	\$ 3.164.877	\$ 3.259.823	\$ 3.357.618
Depreciación	\$ 29.580	\$ 29.580	\$ 29.580	\$ 29.580	\$ 29.580
Elementos de aseo (50%)	\$ 189.000	\$ 194.670	\$ 200.510	\$ 206.525	\$ 212.721
SUBTOTAL	\$ 107.014.655	\$ 122.102.328	\$ 139.380.247	\$ 159.168.307	\$ 181.833.191
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS					
Nómina administrativa	\$ 17.566.908	\$ 18.093.915	\$ 18.636.733	\$ 19.195.835	\$ 19.771.710
Depreciación	\$ 338.715	\$ 338.715	\$ 338.715	\$ 338.715	\$ 338.715
Mantenimiento equipo de cómputo	\$ 120.000	\$ 123.600	\$ 127.308	\$ 131.127	\$ 135.061
Papelería	\$ 184.200	\$ 189.726	\$ 195.418	\$ 201.280	\$ 207.319
Elementos de Aseo (50%)	\$ 253.260	\$ 260.858	\$ 268.684	\$ 276.744	\$ 285.046
Publicidad	\$ 1.800.000	\$ 1.854.000	\$ 1.909.620	\$ 1.966.909	\$ 2.025.916
Arrendamiento (50%)	\$ 2.923.200	\$ 3.010.896	\$ 3.101.223	\$ 3.194.260	\$ 3.290.087
Servicios públicos (50%)	\$ 1.668.000	\$ 1.718.040	\$ 1.769.581	\$ 1.822.669	\$ 1.877.349
Amortización de diferidos	\$ 472.893	\$ 472.893	\$ 472.893	\$ 472.893	\$ 472.893
SUBTOTAL	\$ 25.327.176	\$ 26.062.643	\$ 26.820.174	\$ 27.600.431	\$ 28.404.096
TOTAL	\$ 132.341.831	\$ 148.164.972	\$ 166.200.421	\$ 186.768.739	\$ 210.237.287

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 47. PROYECCIÓN HONORARIOS TUTORES ESCENARIO OPTIMISTA.

DESCRIPCIÓN SERVICIO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	VALOR HONORARIOS/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR HONORARIOS/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR HONORARIOS/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR HONORARIOS/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR HONORARIOS/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL
ASESORÍA DE 1 HORA	\$ 7.000	\$ 24.283.000	\$ 7.210	\$ 27.835.287	\$ 7.426	\$ 31.907.228	\$ 7.649	\$ 36.574.841	\$ 7.879	\$ 41.925.264
ASESORÍA DE 2 HORAS	\$ 14.000	\$ 29.848.000	\$ 14.420	\$ 34.214.374	\$ 14.853	\$ 39.219.493	\$ 15.298	\$ 44.956.794	\$ 15.757	\$ 51.533.389
ASESORÍA DE 3 HORAS	\$ 21.000	\$ 11.529.000	\$ 21.630	\$ 13.215.543	\$ 22.279	\$ 15.148.805	\$ 22.947	\$ 17.364.878	\$ 23.636	\$ 19.905.134
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 4 HORAS	\$ 28.000	\$ 5.852.000	\$ 28.840	\$ 6.708.072	\$ 29.705	\$ 7.689.375	\$ 30.596	\$ 8.814.231	\$ 31.514	\$ 10.103.638
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 6 HORAS	\$ 42.000	\$ 3.570.000	\$ 43.260	\$ 4.092.245	\$ 44.558	\$ 4.690.887	\$ 45.895	\$ 5.377.103	\$ 47.271	\$ 6.163.703
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 8 HORAS	\$ 56.000	\$ 2.128.000	\$ 57.680	\$ 2.439.299	\$ 59.410	\$ 2.796.136	\$ 61.193	\$ 3.205.175	\$ 63.028	\$ 3.674.050
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 10 HORAS	\$ 70.000	\$ 840.000	\$ 72.100	\$ 962.881	\$ 74.263	\$ 1.103.738	\$ 76.491	\$ 1.265.201	\$ 78.786	\$ 1.450.283
TOTAL		\$ 78.050.000		\$ 89.467.700		\$ 102.555.662		\$ 117.558.222		\$ 134.755.462

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 48. PROYECCIÓN COSTOS DE PAPELERÍA ESCENARIO OPTIMISTA.

DESCRIPCIÓN SERVICIO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	VALOR PAPELERÍA/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR PAPELERÍA/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR PAPELERÍA/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR PAPELERÍA/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR PAPELERÍA/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL
ASESORÍA DE 1 HORA	\$ 25,0	\$ 86.725	\$ 25,8	\$ 99.412	\$ 26,5	\$ 113.954	\$ 27,3	\$ 130.624	\$ 28,1	\$ 149.733
ASESORÍA DE 2 HORAS	\$ 25,0	\$ 53.300	\$ 25,8	\$ 61.097	\$ 26,5	\$ 70.035	\$ 27,3	\$ 80.280	\$ 28,1	\$ 92.024
ASESORÍA DE 3 HORAS	\$ 25,0	\$ 13.725	\$ 25,8	\$ 15.733	\$ 26,5	\$ 18.034	\$ 27,3	\$ 20.672	\$ 28,1	\$ 23.697
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 4 HORAS	\$ 50,0	\$ 10.450	\$ 51,5	\$ 11.979	\$ 53,0	\$ 13.731	\$ 54,6	\$ 15.740	\$ 56,3	\$ 18.042
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 6 HORAS	\$ 75,0	\$ 6.375	\$ 77,3	\$ 7.308	\$ 79,6	\$ 8.377	\$ 82,0	\$ 9.602	\$ 84,4	\$ 11.007
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 8 HORAS	\$ 100,0	\$ 3.800	\$ 103,0	\$ 4.356	\$ 106,1	\$ 4.993	\$ 109,3	\$ 5.724	\$ 112,6	\$ 6.561
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 10 HORAS	\$ 125,0	\$ 1.500	\$ 128,8	\$ 1.719	\$ 132,6	\$ 1.971	\$ 136,6	\$ 2.259	\$ 140,7	\$ 2.590
TOTAL		\$ 175.875		\$ 201.603		\$ 231.095		\$ 264.901		\$ 303.653

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 49. PROYECCIÓN COSTOS DE TRANSPORTE ESCENARIO OPTIMISTA.

DESCRIPCIÓN SERVICIO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	VALOR TRANSPORTE/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR TRANSPORTE/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR TRANSPORTE/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR TRANSPORTE/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR TRANSPORTE/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL
ASESORÍA DE 1 HORA	\$ 3.400	\$ 11.794.600	\$ 3.502	\$ 13.519.997	\$ 3.607	\$ 15.497.796	\$ 3.715	\$ 17.764.923	\$ 3.827	\$ 20.363.700
ASESORÍA DE 2 HORAS	\$ 3.400	\$ 7.248.800	\$ 3.502	\$ 8.309.205	\$ 3.607	\$ 9.524.734	\$ 3.715	\$ 10.918.079	\$ 3.827	\$ 12.515.252
ASESORÍA DE 3 HORAS	\$ 3.400	\$ 1.866.600	\$ 3.502	\$ 2.139.659	\$ 3.607	\$ 2.452.664	\$ 3.715	\$ 2.811.456	\$ 3.827	\$ 3.222.736
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 4 HORAS	\$ 6.800	\$ 1.421.200	\$ 7.004	\$ 1.629.103	\$ 7.214	\$ 1.867.420	\$ 7.431	\$ 2.140.599	\$ 7.653	\$ 2.453.741
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 6 HORAS	\$ 10.200	\$ 867.000	\$ 10.506	\$ 993.831	\$ 10.821	\$ 1.139.215	\$ 11.146	\$ 1.305.868	\$ 11.480	\$ 1.496.899
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 8 HORAS	\$ 13.600	\$ 516.800	\$ 14.008	\$ 592.401	\$ 14.428	\$ 679.062	\$ 14.861	\$ 778.400	\$ 15.307	\$ 892.269
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 10 HORAS	\$ 17.000	\$ 204.000	\$ 17.510	\$ 233.843	\$ 18.035	\$ 268.051	\$ 18.576	\$ 307.263	\$ 19.134	\$ 352.212
TOTAL		\$ 23.919.000		\$ 27.418.039		\$ 31.428.941		\$ 36.026.587		\$ 41.296.808

Fuente: Autores del proyecto.

ANEXO 50. PROYECCIÓN FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO OPTIMISTA.

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ventas		\$ 165.742.000	\$ 189.987.900	\$ 217.780.660	\$ 249.639.139	\$ 286.158.100
Capital social	\$ 2.364.467					
Ingresos de financiación	\$ 5.200.000					
Total ingresos	\$ 7.564.467	\$ 165.742.000	\$ 189.987.900	\$ 217.780.660	\$ 249.639.139	\$ 286.158.100
EGRESOS						
Inversión fija	\$ 2.699.217					
Inversión diferida	\$ 2.364.467					
Costos totales del servicio		\$ 107.014.655	\$ 122.102.328	\$ 139.380.247	\$ 159.168.307	\$ 181.833.191
Gastos de administración y ventas		\$ 25.327.176	\$ 26.062.643	\$ 26.820.174	\$ 27.600.431	\$ 28.404.096
Gastos financieros		\$ 2.305.044	\$ 2.305.044	\$ 2.305.044		
Total egresos	\$ 5.063.684	\$ 134.646.875	\$ 150.470.016	\$ 168.505.465	\$ 186.768.739	\$ 210.237.287
Depreciación activos fijos		\$ 368.295	\$ 368.295	\$ 368.295	\$ 368.295	\$ 368.295
Amortización de diferidos		\$ 472.893	\$ 472.893	\$ 472.893	\$ 472.893	\$ 472.893
Flujo neto actual	\$ 2.500.783	\$ 31.936.313	\$ 40.359.073	\$ 50.116.383	\$ 63.711.589	\$ 76.762.002
Saldo inicial de efectivo		\$ 2.500.783	\$ 34.437.096	\$ 74.796.169	\$ 124.912.552	\$ 188.624.141
Saldo final de efectivo	\$ 2.500.783	\$ 34.437.096	\$ 74.796.169	\$ 124.912.552	\$ 188.624.141	\$ 265.386.142

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 51. PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO OPTIMISTA.

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 165.742.000	\$ 189.987.900	\$ 217.780.660	\$ 249.639.139	\$ 286.158.100
Costos de ventas	\$ 107.014.655	\$ 122.102.328	\$ 139.380.247	\$ 159.168.307	\$ 181.833.191
Utilidad bruta	\$ 58.727.345	\$ 67.885.572	\$ 78.400.413	\$ 90.470.832	\$ 104.324.909
Total gastos de administración y ventas	\$ 25.327.176	\$ 26.062.643	\$ 26.820.174	\$ 27.600.431	\$ 28.404.096
Utilidad de operación	\$ 33.400.169	\$ 41.822.928	\$ 51.580.239	\$ 62.870.400	\$ 75.920.813
Otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos financieros-intereses	\$ 895.148	\$ 593.255	\$ 226.720	\$ -	\$ -
Otros gastos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$ 32.505.021	\$ 41.229.673	\$ 51.353.519	\$ 62.870.400	\$ 75.920.813
Impuesto de renta y complementarios (0%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad neta del ejercicio	\$ 32.505.021	\$ 41.229.673	\$ 51.353.519	\$ 62.870.400	\$ 75.920.813

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 52. PROYECCIÓN BALANCE GENERAL ESCENARIO OPTIMISTA.

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
Activo Corriente					
Caja	\$ 34.437.096	\$ 74.796.169	\$ 124.912.552	\$ 188.624.141	\$ 265.386.142
Total Activo Corriente	\$ 34.437.096	\$ 74.796.169	\$ 124.912.552	\$ 188.624.141	\$ 265.386.142
Activo Fijo					
Equipo del área de servicios	\$ 295.800	\$ 295.800	\$ 295.800	\$ 295.800	\$ 295.800
Depreciación acumulada	\$ 29.580	\$ 59.160	\$ 88.740	\$ 118.320	\$ 147.900
Subtotal	\$ 266.220	\$ 236.640	\$ 207.060	\$ 177.480	\$ 147.900
Equipo de oficina	\$ 999.550	\$ 999.550	\$ 999.550	\$ 999.550	\$ 999.550
Depreciación Acumulada	\$ 99.955	\$ 199.910	\$ 299.865	\$ 399.820	\$ 499.775
Subtotal	\$ 899.595	\$ 799.640	\$ 699.685	\$ 599.730	\$ 499.775
Equipo de computación y comunicación	\$ 1.193.800	\$ 1.193.800	\$ 1.193.800	\$ 1.193.800	\$ 1.193.800
Depreciación Acumulada	\$ 238.760	\$ 477.520	\$ 716.280	\$ 955.040	\$ 1.193.800
Subtotal	\$ 955.040	\$ 716.280	\$ 477.520	\$ 238.760	\$ -
Otros	\$ 210.067	\$ 210.067	\$ 210.067	\$ 210.067	\$ 210.067
Total Activo Fijo	\$ 2.330.922	\$ 1.962.627	\$ 1.594.332	\$ 1.226.037	\$ 857.742
Diferidos	\$ 2.364.467	\$ 2.364.467	\$ 2.364.467	\$ 2.364.467	\$ 2.364.467
Amortización Acumulada	\$ 472.893	\$ 945.787	\$ 1.418.680	\$ 1.891.574	\$ 2.364.467
Total Diferidos	\$ 1.891.574	\$ 1.418.680	\$ 945.787	\$ 472.893	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 38.659.592	\$ 78.177.476	\$ 127.452.671	\$ 190.323.071	\$ 266.243.884
PASIVO					
Pasivo No Corriente					
Obligaciones financieras	\$ 3.790.104	\$ 2.078.315	\$ (9)	\$ -	\$ -
Total Pasivo No Corriente	\$ 3.790.104	\$ 2.078.315	\$ (9)	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 3.790.104	\$ 2.078.315	\$ (9)	\$ -	\$ -
PATRIMONIO					
Capital social	\$ 2.364.467	\$ 2.364.467	\$ 2.364.467	\$ 2.364.467	\$ 2.364.467
Utilidad de ejercicios anteriores		\$ 32.505.021	\$ 73.734.694	\$ 125.088.213	\$ 187.958.613
Utilidad del ejercicio	\$ 32.505.021	\$ 41.229.673	\$ 51.353.519	\$ 62.870.400	\$ 75.920.813
TOTAL PATRIMONIO	\$ 34.869.488	\$ 76.099.161	\$ 127.452.680	\$ 190.323.080	\$ 266.243.893
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 38.659.592	\$ 78.177.476	\$ 127.452.671	\$ 190.323.080	\$ 266.243.893

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 53. ESTIMACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA ESCENARIO PESIMISTA.

TOTAL HORAS POR PERÍODO	TIPO DE SERVICIO		TOTAL
	SERVICIO A DOMICILIO	SERVICIO EN UN ESTABLECIMIENTO COMERCIAL	
TOTAL ANUAL (HORAS/AÑO)	4.320	1.255	5.575
TOTAL MENSUAL (HORAS/MES)	360	105	465
TOTAL SEMANAL (HORAS/SEMANA)	83	24	107
TOTAL DIARIO (HORAS/DÍA)	14	4	18

Fuente: Autores del proyecto

DESCRIPCIÓN SERVICIO	PORCENTAJE	SERVICIO EN ESTABLECIMIENTO	
		CANTIDAD ANUAL	TOTAL HORAS/AÑO
ASESORÍA DE 1 HORA	35%	440	440
ASESORÍA DE 2 HORAS	39%	246	492
ASESORÍA DE 3 HORAS	14%	59	177
ASESORÍA PAQUETE DE 4 HORAS	6%	19	76
ASESORÍA PAQUETE DE 6 HORAS	3%	6	36
ASESORÍA PAQUETE DE 8 HORAS	2%	3	24
ASESORÍA PAQUETE DE 10 HORAS	1%	1	10
TOTAL	100%	774	1.255

Fuente: Autores del proyecto

DESCRIPCIÓN SERVICIO	PORCENTAJE	SERVICIO A DOMICILIO	
		CANTIDAD ANUAL	TOTAL HORAS/AÑO
ASESORÍA DE 1 HORA	30%	1.296	1.296
ASESORÍA DE 2 HORAS	38%	822	1.644
ASESORÍA DE 3 HORAS	15%	216	648
ASESORÍA PAQUETE DE 4 HORAS	8%	87	348
ASESORÍA PAQUETE DE 6 HORAS	5%	36	216
ASESORÍA PAQUETE DE 8 HORAS	3%	16	128
ASESORÍA PAQUETE DE 10 HORAS	1%	4	40
TOTAL	100%	2.477	4.320

Fuente: Autores del proyecto

DESCRIPCIÓN SERVICIO	CANTIDAD ANUAL	TOTAL HORAS/AÑO
ASESORÍA DE 1 HORA	1.736	1.736
ASESORÍA DE 2 HORAS	1.068	2.136
ASESORÍA DE 3 HORAS	275	825
ASESORÍA PAQUETE DE 4 HORAS	106	424
ASESORÍA PAQUETE DE 6 HORAS	42	252
ASESORÍA PAQUETE DE 8 HORAS	19	152
ASESORÍA PAQUETE DE 10 HORAS	5	50
TOTAL	3.251	5.575

Fuente: Autores del proyecto

DESCRIPCIÓN SERVICIO	CANTIDAD ANUAL				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ASESORÍA DE 1 HORA	1.736	1932	2150	2393	2663
ASESORÍA DE 2 HORAS	1.068	1189	1323	1472	1638
ASESORÍA DE 3 HORAS	275	306	341	379	422
ASESORÍA PAQUETE DE 4 HORAS	106	118	131	146	163
ASESORÍA PAQUETE DE 6 HORAS	42	47	52	58	64
ASESORÍA PAQUETE DE 8 HORAS	19	21	24	26	29
ASESORÍA PAQUETE DE 10 HORAS	5	6	6	7	8
TOTAL	3.251	3.618	4.027	4.481	4.987

Fuente: Autores del proyecto

DESCRIPCIÓN SERVICIO	TOTAL HORAS/AÑO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ASESORÍA DE 1 HORA	1.736	1932	2150	2393	2663
ASESORÍA DE 2 HORAS	2.136	2377	2646	2944	3277
ASESORÍA DE 3 HORAS	825	918	1022	1137	1266
ASESORÍA PAQUETE DE 4 HORAS	424	472	525	584	650
ASESORÍA PAQUETE DE 6 HORAS	252	280	312	347	387
ASESORÍA PAQUETE DE 8 HORAS	152	169	188	210	233
ASESORÍA PAQUETE DE 10 HORAS	50	56	62	69	77
TOTAL	5.575	6.204	6.905	7.684	8.552

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 54. PROYECCIÓN PRESUPUESTO DE INGRESOS ESCENARIO PESIMISTA.

DESCRIPCIÓN SERVICIO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ASESORÍA DE 1 HORA	CANTIDAD	1.736	1.932	2.150	2.393	2.663
	PRECIO	\$ 15.000	\$ 15.450	\$ 15.914	\$ 16.391	\$ 16.883
	TOTAL INGRESOS	\$ 26.040.000	\$ 29.849.313	\$ 34.215.880	\$ 39.221.218	\$ 44.958.773
ASESORÍA DE 2 HORAS	CANTIDAD	1.068	1.189	1.323	1.472	1.638
	PRECIO	\$ 30.000	\$ 30.900	\$ 31.827	\$ 32.782	\$ 33.765
	TOTAL INGRESOS	\$ 32.040.000	\$ 36.727.035	\$ 42.099.723	\$ 48.258.366	\$ 55.317.937
ASESORÍA DE 3 HORAS	CANTIDAD	275	306	341	379	422
	PRECIO	\$ 44.000	\$ 45.320	\$ 46.680	\$ 48.080	\$ 49.522
	TOTAL INGRESOS	\$ 12.100.000	\$ 13.870.073	\$ 15.899.084	\$ 18.224.913	\$ 20.890.981
ASESORÍA PAQUETE DE 4 HORAS	CANTIDAD	106	118	131	146	163
	PRECIO	\$ 58.000	\$ 59.740	\$ 61.532	\$ 63.378	\$ 65.280
	TOTAL INGRESOS	\$ 6.148.000	\$ 7.047.372	\$ 8.078.311	\$ 9.260.063	\$ 10.614.690
ASESORÍA PAQUETE DE 6 HORAS	CANTIDAD	42	47	52	58	64
	PRECIO	\$ 87.000	\$ 89.610	\$ 92.298	\$ 95.067	\$ 97.919
	TOTAL INGRESOS	\$ 3.654.000	\$ 4.188.533	\$ 4.801.261	\$ 5.503.623	\$ 6.308.731
ASESORÍA PAQUETE DE 8 HORAS	CANTIDAD	19	21	24	26	29
	PRECIO	\$ 115.000	\$ 118.450	\$ 122.004	\$ 125.664	\$ 129.434
	TOTAL INGRESOS	\$ 2.185.000	\$ 2.504.637	\$ 2.871.033	\$ 3.291.028	\$ 3.772.462
ASESORÍA PAQUETE DE 10 HORAS	CANTIDAD	5	6	6	7	8
	PRECIO	\$ 142.000	\$ 146.260	\$ 150.648	\$ 155.167	\$ 159.822
	TOTAL INGRESOS	\$ 710.000	\$ 813.864	\$ 932.921	\$ 1.069.396	\$ 1.225.834
TOTAL INGRESOS		\$ 82.877.000	\$ 95.000.828	\$ 108.898.214	\$ 124.828.607	\$ 143.089.409

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 55. PROYECCIÓN PRESUPUESTO DE EGRESOS ESCENARIO PESIMISTA.

DESCRIPCIÓN EGRESO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>COSTOS DEL SERVICIO</i>					
Honorarios tutores	\$ 27.699.000	\$ 31.751.004	\$ 36.395.763	\$ 41.719.990	\$ 47.823.082
Papelería	\$ 87.950	\$ 100.816	\$ 115.564	\$ 132.470	\$ 151.848
Transporte	\$ 11.961.200	\$ 13.710.968	\$ 15.716.704	\$ 18.015.854	\$ 20.651.339
<i>Costos indirectos del servicio</i>					
Servicios públicos (50%)	\$ 1.668.000	\$ 1.718.040	\$ 1.769.581	\$ 1.822.669	\$ 1.877.349
Arrendamiento (50%)	\$ 2.983.200	\$ 3.072.696	\$ 3.164.877	\$ 3.259.823	\$ 3.357.618
Depreciación	\$ 29.580	\$ 29.580	\$ 29.580	\$ 29.580	\$ 29.580
Elementos de aseo (50%)	\$ 189.000	\$ 194.670	\$ 200.510	\$ 206.525	\$ 212.721
<i>SUBTOTAL</i>	\$ 44.617.930	\$ 50.577.774	\$ 57.392.579	\$ 65.186.910	\$ 74.103.537
<i>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</i>					
Nómina administrativa	\$ 17.566.908	\$ 18.093.915	\$ 18.636.733	\$ 19.195.835	\$ 19.771.710
Depreciación	\$ 338.715	\$ 338.715	\$ 338.715	\$ 338.715	\$ 338.715
Mantenimiento equipo de cómputo	\$ 120.000	\$ 123.600	\$ 127.308	\$ 131.127	\$ 135.061
Papelería	\$ 184.200	\$ 189.726	\$ 195.418	\$ 201.280	\$ 207.319
Elementos de Aseo (50%)	\$ 253.260	\$ 260.858	\$ 268.684	\$ 276.744	\$ 285.046
Publicidad	\$ 1.800.000	\$ 1.854.000	\$ 1.909.620	\$ 1.966.909	\$ 2.025.916
Arrendamiento (50%)	\$ 2.923.200	\$ 3.010.896	\$ 3.101.223	\$ 3.194.260	\$ 3.290.087
Servicios públicos (50%)	\$ 1.668.000	\$ 1.718.040	\$ 1.769.581	\$ 1.822.669	\$ 1.877.349
Amortización de diferidos	\$ 472.893	\$ 472.893	\$ 472.893	\$ 472.893	\$ 472.893
<i>SUBTOTAL</i>	\$ 25.327.176	\$ 26.062.643	\$ 26.820.174	\$ 27.600.431	\$ 28.404.096
TOTAL	\$ 69.945.106	\$ 76.640.417	\$ 84.212.754	\$ 92.787.342	\$ 102.507.633

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 56. PROYECCIÓN HONORARIOS TUTORES ESCENARIO PESIMISTA.

DESCRIPCIÓN SERVICIO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	VALOR HONORARIOS/ UNIDAD DE SERVICIO	AÑO 1	VALOR HONORARIOS/ UNIDAD DE SERVICIO	AÑO 2	VALOR HONORARIOS/ UNIDAD DE SERVICIO	AÑO 3	VALOR HONORARIOS/ UNIDAD DE SERVICIO	AÑO 4	VALOR HONORARIOS/ UNIDAD DE SERVICIO	AÑO 5
ASESORÍA DE 1 HORA	\$ 7.000	\$ 12.152.000	\$ 7.210	\$ 13.929.680	\$ 7.426	\$ 15.967.411	\$ 7.649	\$ 18.303.235	\$ 7.879	\$ 20.980.761
ASESORÍA DE 2 HORAS	\$ 7.000	\$ 7.476.000	\$ 7.210	\$ 8.569.642	\$ 7.426	\$ 9.823.269	\$ 7.649	\$ 11.260.285	\$ 7.879	\$ 12.907.519
ASESORÍA DE 3 HORAS	\$ 7.000	\$ 1.925.000	\$ 7.210	\$ 2.206.602	\$ 7.426	\$ 2.529.400	\$ 7.649	\$ 2.899.418	\$ 7.879	\$ 3.323.565
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 4 HORAS	\$ 28.000	\$ 2.968.000	\$ 28.840	\$ 3.402.180	\$ 29.705	\$ 3.899.874	\$ 30.596	\$ 4.470.375	\$ 31.514	\$ 5.124.333
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 6 HORAS	\$ 42.000	\$ 1.764.000	\$ 43.260	\$ 2.022.050	\$ 44.558	\$ 2.317.850	\$ 45.895	\$ 2.656.921	\$ 47.271	\$ 3.045.594
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 8 HORAS	\$ 56.000	\$ 1.064.000	\$ 57.680	\$ 1.219.649	\$ 59.410	\$ 1.398.068	\$ 61.193	\$ 1.602.587	\$ 63.028	\$ 1.837.025
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 10 HORAS	\$ 70.000	\$ 350.000	\$ 72.100	\$ 401.200	\$ 74.263	\$ 459.891	\$ 76.491	\$ 527.167	\$ 78.786	\$ 604.285
TOTAL		\$ 27.699.000		\$ 31.751.004		\$ 36.395.763		\$ 41.719.990		\$ 47.823.082

Fuente: Autores del proyecto.

ANEXO 57. PROYECCIÓN COSTOS DE PAPELERÍA ESCENARIO PESIMISTA.

DESCRIPCIÓN SERVICIO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	VALOR PAPELERÍA/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR PAPELERÍA/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR PAPELERÍA/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR PAPELERÍA/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR PAPELERÍA/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL
ASESORÍA DE 1 HORA	\$ 25,0	\$ 43.400	\$ 25,8	\$ 49.749	\$ 26,5	\$ 57.026	\$ 27,3	\$ 65.369	\$ 28,1	\$ 74.931
ASESORÍA DE 2 HORAS	\$ 25,0	\$ 26.700	\$ 25,8	\$ 30.606	\$ 26,5	\$ 35.083	\$ 27,3	\$ 40.215	\$ 28,1	\$ 46.098
ASESORÍA DE 3 HORAS	\$ 25,0	\$ 6.875	\$ 25,8	\$ 7.881	\$ 26,5	\$ 9.034	\$ 27,3	\$ 10.355	\$ 28,1	\$ 11.870
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 4 HORAS	\$ 50,0	\$ 5.300	\$ 51,5	\$ 6.075	\$ 53,0	\$ 6.964	\$ 54,6	\$ 7.983	\$ 56,3	\$ 9.151
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 6 HORAS	\$ 75,0	\$ 3.150	\$ 77,3	\$ 3.611	\$ 79,6	\$ 4.139	\$ 82,0	\$ 4.745	\$ 84,4	\$ 5.439
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 8 HORAS	\$ 100,0	\$ 1.900	\$ 103,0	\$ 2.178	\$ 106,1	\$ 2.497	\$ 109,3	\$ 2.862	\$ 112,6	\$ 3.280
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 10 HORAS	\$ 125,0	\$ 625	\$ 128,8	\$ 716	\$ 132,6	\$ 821	\$ 136,6	\$ 941	\$ 140,7	\$ 1.079
TOTAL		\$ 87.950		\$ 100.816		\$ 115.564		\$ 132.470		\$ 151.848

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 58. PROYECCIÓN COSTOS DE TRANSPORTE ESCENARIO PESIMISTA.

DESCRIPCIÓN SERVICIO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	VALOR TRANSPORTE/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR TRANSPORTE/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR TRANSPORTE/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR TRANSPORTE/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL	VALOR TRANSPORTE/ UNIDAD DE SERVICIO	VALOR TOTAL
ASESORÍA DE 1 HORA	\$ 3.400	\$ 5.902.400	\$ 3.502	\$ 6.765.844	\$ 3.607	\$ 7.755.599	\$ 3.715	\$ 8.890.143	\$ 3.827	\$ 10.190.655
ASESORÍA DE 2 HORAS	\$ 3.400	\$ 3.631.200	\$ 3.502	\$ 4.162.397	\$ 3.607	\$ 4.771.302	\$ 3.715	\$ 5.469.281	\$ 3.827	\$ 6.269.366
ASESORÍA DE 3 HORAS	\$ 3.400	\$ 935.000	\$ 3.502	\$ 1.071.778	\$ 3.607	\$ 1.228.566	\$ 3.715	\$ 1.408.289	\$ 3.827	\$ 1.614.303
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 4 HORAS	\$ 6.800	\$ 720.800	\$ 7.004	\$ 826.244	\$ 7.214	\$ 947.112	\$ 7.431	\$ 1.085.663	\$ 7.653	\$ 1.244.481
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 6 HORAS	\$ 10.200	\$ 428.400	\$ 10.506	\$ 491.069	\$ 10.821	\$ 562.906	\$ 11.146	\$ 645.252	\$ 11.480	\$ 739.644
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 8 HORAS	\$ 13.600	\$ 258.400	\$ 14.008	\$ 296.201	\$ 14.428	\$ 339.531	\$ 14.861	\$ 389.200	\$ 15.307	\$ 446.135
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 10 HORAS	\$ 17.000	\$ 85.000	\$ 17.510	\$ 97.434	\$ 18.035	\$ 111.688	\$ 18.576	\$ 128.026	\$ 19.134	\$ 146.755
TOTAL		\$ 11.961.200		\$ 13.710.968		\$ 15.716.704		\$ 18.015.854		\$ 20.651.339

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 59. PROYECCIÓN FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO PESIMISTA.

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ventas		\$ 82.877.000	\$ 95.000.828	\$ 108.898.214	\$ 124.828.607	\$ 143.089.409
Capital social	\$ 2.364.467					
Ingresos de financiación	\$ 5.200.000					
Total ingresos	\$ 7.564.467	\$ 82.877.000	\$ 95.000.828	\$ 108.898.214	\$ 124.828.607	\$ 143.089.409
EGRESOS						
Inversión fija	\$ 2.699.217					
Inversión diferida	\$ 2.364.467					
Costos totales del servicio		\$ 44.617.930	\$ 50.577.774	\$ 57.392.579	\$ 65.186.910	\$ 74.103.537
Gastos de administración y ventas		\$ 25.327.176	\$ 26.062.643	\$ 26.820.174	\$ 27.600.431	\$ 28.404.096
Gastos financieros		\$ 2.305.044	\$ 2.305.044	\$ 2.305.044		
Total egresos	\$ 5.063.684	\$ 72.250.150	\$ 78.945.461	\$ 86.517.798	\$ 92.787.342	\$ 102.507.633
Depreciación activos fijos		\$ 368.295	\$ 368.295	\$ 368.295	\$ 368.295	\$ 368.295
Amortización de diferidos		\$ 472.893	\$ 472.893	\$ 472.893	\$ 472.893	\$ 472.893
Flujo neto actual	\$ 2.500.783	\$ 11.468.038	\$ 16.896.555	\$ 23.221.604	\$ 32.882.453	\$ 41.422.965
Saldo inicial de efectivo		\$ 2.500.783	\$ 13.968.821	\$ 30.865.376	\$ 54.086.980	\$ 86.969.434
Saldo final de efectivo	\$ 2.500.783	\$ 13.968.821	\$ 30.865.376	\$ 54.086.980	\$ 86.969.434	\$ 128.392.398

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 60. PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO PESIMISTA.

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 82.877.000	\$ 95.000.828	\$ 108.898.214	\$ 124.828.607	\$ 143.089.409
Costos de ventas	\$ 44.617.930	\$ 50.577.774	\$ 57.392.579	\$ 65.186.910	\$ 74.103.537
Utilidad bruta	\$ 38.259.070	\$ 44.423.054	\$ 51.505.634	\$ 59.641.696	\$ 68.985.872
Total gastos de administración y ventas	\$ 25.327.176	\$ 26.062.643	\$ 26.820.174	\$ 27.600.431	\$ 28.404.096
Utilidad de operación	\$ 12.931.894	\$ 18.360.411	\$ 24.685.460	\$ 32.041.265	\$ 40.581.776
Otros ingresos					
Gastos financieros-intereses	\$ 895.148	\$ 593.255	\$ 226.720	\$ -	\$ -
Otros gastos no operacionales					
Utilidad antes de impuestos	\$ 12.036.746	\$ 17.767.156	\$ 24.458.740	\$ 32.041.265	\$ 40.581.776
Impuesto de renta y complementarios (0%)					
Utilidad neta del ejercicio	\$ 12.036.746	\$ 17.767.156	\$ 24.458.740	\$ 32.041.265	\$ 40.581.776

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 61. PROYECCIÓN BALANCE GENERAL ESCENARIO PESIIMISTA.

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
Activo Corriente					
Caja	\$ 13.968.821	\$ 30.865.376	\$ 54.086.980	\$ 86.969.434	\$ 128.392.398
Total Activo Corriente	\$ 13.968.821	\$ 30.865.376	\$ 54.086.980	\$ 86.969.434	\$ 128.392.398
Activo Fijo					
Equipo del área de servicios	\$ 295.800	\$ 295.800	\$ 295.800	\$ 295.800	\$ 295.800
Depreciación Acumulada	\$ 29.580	\$ 59.160	\$ 88.740	\$ 118.320	\$ 147.900
Subtotal	\$ 266.220	\$ 236.640	\$ 207.060	\$ 177.480	\$ 147.900
Equipo de oficina	\$ 999.550	\$ 999.550	\$ 999.550	\$ 999.550	\$ 999.550
Depreciación Acumulada	\$ 99.955	\$ 199.910	\$ 299.865	\$ 399.820	\$ 499.775
Subtotal	\$ 899.595	\$ 799.640	\$ 699.685	\$ 599.730	\$ 499.775
Equipo de computación y comunicación	\$ 1.193.800	\$ 1.193.800	\$ 1.193.800	\$ 1.193.800	\$ 1.193.800
Depreciación Acumulada	\$ 238.760	\$ 477.520	\$ 716.280	\$ 955.040	\$ 1.193.800
Subtotal	\$ 955.040	\$ 716.280	\$ 477.520	\$ 238.760	\$ -
Otros	\$ 210.067	\$ 210.067	\$ 210.067	\$ 210.067	\$ 210.067
Total Activo Fijo	\$ 2.330.922	\$ 1.962.627	\$ 1.594.332	\$ 1.226.037	\$ 857.742
Diferidos	\$ 2.364.467	\$ 2.364.467	\$ 2.364.467	\$ 2.364.467	\$ 2.364.467
Amortización Acumulada	\$ 472.893	\$ 945.787	\$ 1.418.680	\$ 1.891.574	\$ 2.364.467
Total Diferidos	\$ 1.891.574	\$ 1.418.680	\$ 945.787	\$ 472.893	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 18.191.317	\$ 34.246.683	\$ 56.627.099	\$ 88.668.364	\$ 129.250.140
PASIVO					
Pasivo Corriente					
Obligaciones financieras	\$ 3.790.104	\$ 2.078.315	\$ (9)	\$ -	\$ -
Total Pasivo No Corriente	\$ 3.790.104	\$ 2.078.315	\$ (9)	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 3.790.104	\$ 2.078.315	\$ (9)	\$ -	\$ -
PATRIMONIO					
Capital social	\$ 2.364.467	\$ 2.364.467	\$ 2.364.467	\$ 2.364.467	\$ 2.364.467
Utilidad de ejercicios anteriores		\$ 12.036.746	\$ 29.803.901	\$ 54.262.641	\$ 86.303.906
Utilidad del ejercicio	\$ 12.036.746	\$ 17.767.156	\$ 24.458.740	\$ 32.041.265	\$ 40.581.776
TOTAL PATRIMONIO	\$ 14.401.213	\$ 32.168.368	\$ 56.627.108	\$ 88.668.373	\$ 129.250.150
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 18.191.317	\$ 34.246.683	\$ 56.627.099	\$ 88.668.373	\$ 129.250.150

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 62. INDICADORES FINANCIEROS ESCENARIO MÁS PROBABLE.

INDICADOR	FÓRMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO TOTAL	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100\%$					
		14,6%	4,1%	0,0%	0,0%	0,0%
RENTABILIDAD DE VENTAS NETAS	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100\%$	14,9%	17,5%	19,9%	21,9%	23,6%
RENTABILIDAD DEL ACTIVO TOTAL	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}} * 100\%$	76,3%	52,4%	41,5%	34,4%	29,8%
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio Total}} * 100\%$	89,3%	54,6%	41,5%	34,4%	29,8%
EBITDA	Utilidad Operacional +Depreciaciones +Amortizaciones	\$ 21.519.127	\$ 28.080.790	\$ 35.704.749	\$ 44.549.478	\$ 54.796.723

Fuente: Autores del proyecto.

ANEXO 63. INDICADORES FINANCIEROS ESCENARIO OPTIMISTA.

INDICADOR	FÓRMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO TOTAL	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100\%$					
		9,8%	2,7%	0,0%	0,0%	0,0%
RENTABILIDAD DE VENTAS NETAS	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100\%$					
		19,6%	21,7%	23,6%	25,2%	26,5%
RENTABILIDAD DEL ACTIVO TOTAL	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}} * 100\%$					
		84,1%	52,7%	40,3%	33,0%	28,5%
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio Total}} * 100\%$					
		93,2%	54,2%	40,3%	33,0%	28,5%
EBITDA	Utilidad Operacional +Depreciaciones +Amortizaciones	\$ 34.241.357	\$ 42.664.117	\$ 52.421.427	\$ 63.711.589	\$ 76.762.002

Fuente: Autores del proyecto.

ANEXO 64. INDICADORES FINANCIEROS ESCENARIO PESIMISTA

FÓRMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>Pasivo Total</u> *100%					
Activo Total	20,8%	6,1%	0,0%	0,0%	0,0%
<u>Utilidad neta</u> *100%					
Ventas Netas	14,5%	18,7%	22,5%	25,7%	28,4%
<u>Utilidad neta</u> *100%					
Activo Total	66%	52%	43%	36%	31%
<u>Utilidad neta</u> *100%					
Patrimonio Total	84%	55%	43%	36%	31%
Utilidad Operacional +Depreciaciones +Amortizaciones	\$ 13.773.082	\$ 19.201.599	\$ 25.526.648	\$ 32.882.453	\$ 41.422.965

Fuente: Autores del proyecto.

ANEXO 65. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Ponderación	AMENAZA				NORMAL			OPORTUNIDAD			
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
ECONOMICOS											
1. Bajos ingresos economicos		x									
2. Acceso a Creditos										x	
POLITICOS											
3. Normatividad Educativa							x				
SOCIALES											
4. Demanda educativa estacional		x									
5. Necesidad del servicio										x	
6. Desintegracion Familiar				x							
7. Globalizacion Cultural							x				
8. Baja exigencia académica		x									
9. Alta demanda											x
10. Deshonestidad		x									
TECNOLOGICOS											
8. Acceso a nuevas Tecnologias										x	
9. Internet		x									
10. Medios de comunicación			x								
COMPETITIVOS											
10. Nuevos Competidores		x									
12. Innovación educativa									x		
13. Posicionamiento de otras empresas										x	
GEOGRAFICOS											
13. Ubicación de la empresa										x	
14. Sector Urbano										x	

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 66. PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Ponderación	DEBILIDAD			NORMAL			FORTALEZA				
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Factores Variables											
CAPACIDAD DIRECTIVA											
1. Adaptabilidad de los trabajadores									x		
2. Comunicación efectiva con empleados								x			
3. Toma de decisiones y solución de problemas								x			
4. Gestion del talento humano							x				
CAPACIDAD TECNOLOGICA											
5. Uso de TIC´s								x			
6. Diversificación del servicio		x									
7. Pagos electronicos		x									
CAPACIDAD DEL GRUPO HUMANO											
7. Nivel académico										x	
8. Experiencia pedagogica									x		
9. Estabilidad laboral			x								
10. Motivación							x				
11. Nivel de remuneración				x							
12. Indices de desempeño							x				
13. Clima Organizacional										x	
CAPACIDAD COMPETITIVA											
14. Calidad educativa										x	
15. Satisfacción del alumno										x	
16. Precios					x						
17. Seguridad (Legalmente constituida)										x	
18. Posicionamiento					x						
19. Infraestructura			x								
20. Presupuesto	x										

Fuente: Autores del proyecto.

ANEXO 67. PONDERACIÓN DE RESULTADOS

	O1: Necesidad del servicio.	O2: Alta demanda	O3: El Uso de herramientas de tecnologías de la información y comunicación TIC.	O4: Acceso a créditos para la creación de nuevas empresas.	O5: Innovación educativa	O6: Sector urbano	A1: Baja exigencia académica en algunos colegios y universidades del sector.	A2: Precios más bajos de la competencia,	A3: Ingresos bajos de las personas.	A4: Internet	A5: Demanda estacional.	A6: Nuevos competidores	A7: Pérdida de clientes.	A8: Pérdida de dinero por trabajadores deshonestos.	
F1: Tutores capacitados	2	1	1	2				3				3	2		14
F2: Empresa legalmente constituida		3		3	2	2		2				3	2		17
F3: Adaptabilidad de los tutores a las necesidades del cliente	3	3	1		3		1	2			1	2			16
F4: Mejoramiento continuo.	1	2	3		2	1		2			1	2	2		16
F5: Toma decisiones y solución de problemas de forma rápida.	2	1	2	2	1					1	2	2		1	14
F6: Trabajadores comprometidos con la empresa		2			3			2				2	1	3	13
F7: Servicio de calidad	3	3	2	2	3	2		3				3			21
F8: Comunicación efectiva con empleados y clientes.	2	2	3		1			1		1		2	3	2	17
F9: Ubicación en lugar de fácil acceso.	1	3				3		1			1		1		10
F10: Credibilidad y confianza.	3	3	2		2			3			1	3	2	1	19
F11: Disponibilidad constante de tutores.	3	3			2	2		2		1	2	1			16
F12: Experiencia pedagógica.	3	3	2		2			2		1	1	2	2		17
D1: Infraestructura limitada.		3				2						2	3		10
D2: Presupuesto limitado.			3		3	2		2				2	2		14
D3: Inestabilidad laboral.	1	2				2	1				1	2		3	12
D4: Estructuración de pagos.									2				2	3	7
D5: Escasos incentivos para clientes y empleados.	1	2						1		3	1	3	3		14
D6: Pérdida de fuerza laboral por bajo nivel salarial.		2							1			3	2	3	11
															258

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 68. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DOFA.

La matriz DOFA permite realizar un análisis objetivo de las variables empleadas en la evaluación del entorno de la empresa; indica cuatro estrategias alternativas que se plantearán de la siguiente manera⁵²:

- Estrategias FO: Estrategias para desarrollar, aquí se maximiza tanto las F como las O: Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Estrategias FA: Estrategias para mantenerse, aquí se maximiza las F y se minimiza las A: Usar las fortalezas para reducir o evitar el impacto de las amenazas.
- Estrategias DO: Estrategias para crecer, aquí se minimiza las D y se maximiza las O: superar las debilidades valiéndose de las oportunidades.
- Estrategias DA: Estrategias para sobrevivir, aquí se minimiza tanto las D como las A: Eliminar las debilidades y eludir las amenazas.

Antes de plantear las estrategias se realizará una ponderación de los factores seleccionados, con el fin de visualizar las posibles estrategias a llevar a cabo.

Ponderación de Resultados. El Dr. Francisco Farro Custodio, utiliza la siguiente escala: ALTO= 3, MEDIO=2, BAJO=1 y NULO=0. Para dar la ponderación correspondiente se plantean las siguientes preguntas:

Para el cuadrante FO (Potencialidades): ¿En qué medida esta fortaleza me permite obtener la máxima ventaja de esta oportunidad? Si es una máxima ventaja se coloca tres, si no tiene ningún efecto o ninguna relación se coloca cero, o se deja en blanco.

⁵² GAMARRA MORALES, Fernando. Análisis FODA y estrategias para instituciones educativas. Noviembre de 2011.

Para el cuadrante DO (Desafíos): ¿En qué medida esta debilidad me impide obtener o aprovechar la máxima ventaja de esta oportunidad? El impedimento máximo es tres, ningún efecto cero.

Para el cuadrante FA (Riesgos): ¿En qué medida esta fortaleza me permite contrarrestar esta amenaza? Se pondrá tres donde una F tenga mayor impacto para contrarrestar una A.

Para el cuadrante DA (Limitaciones): ¿En qué medida esta debilidad me impide contrarrestar esta amenaza? Un tres equivale a la inhabilidad máxima para contrarrestar un A.

Después de ponderados los factores, en cada cuadrante, se efectúa la suma de todos los valores y se divide entre el número de celdas ocupadas que no tengan valor cero (a este resultado se le llamará promedio), seguidamente se resaltan las celdas de la matriz que tengan un valor significativamente mayor que el promedio del cuadrante más alto.

De igual manera se sumará los totales de las filas que aparecen en la última columna de la matriz (258) y se divide entre la cantidad de celdas ocupadas de esta misma columna ($258/18 = 14$). Al igual que en el paso anterior se resaltan las celdas que tengan un valor significativamente mayor o quizás igual que el promedio general (20). Las celdas resaltadas dan una visión de los puntos claves y de mayor valor para el diseño de las estrategias. Enseguida se analiza los promedios de cada cuadrante para deducir la capacidad de éxito o fracaso de la empresa.

ANEXO 69. ESTRATEGIAS

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1: Profesores capacitados F2: Empresa legalmente constituida F3: Adaptabilidad de los trabajadores a las necesidades del cliente F4: Mejoramiento continuo. F5: Toma decisiones y solución de problemas de forma rápida. F6: Trabajadores comprometidos con la empresa F7: Servicio de calidad F8: Comunicación efectiva con empleados y clientes. F9: Ubicación en lugar de fácil acceso. F10: Credibilidad y confianza. F11: Disponibilidad constante de tu tutores. F12: Experiencia pedagógica.</p>	<p>D1: Infraestructura limitada. D2: Presupuesto limitado. D3: Inestabilidad laboral. D4: Estructuración de pagos. D5: Escasos incentivos para clientes y empleados. D6: Perdida de fuerza laboral por bajo nivel salarial.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1: Necesidad del servicio. O2: Alta demanda O3: El Uso de herramientas de tecnologías de la información y comunicación TIC. O4: Acceso a créditos para la creación de nuevas empresas. O5: Innovación educativa O6: Sector urbano</p>	<p>1. Diseñar métodos de enseñanza novedosos y efectivos según el cliente lo vaya demandando (F1, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F10, F12, O1, O2, O5) 2. Realizar constantemente campañas publicitarias que impacten e influyan en la decisión de compra del cliente (F5, F6, F7, F8, F9, F12, O2, O3, O4) 3. Impulsar las iniciativas para la ampliación del portafolio de servicios. (F1, F3, F4, F6, F7, F8, F10, F11, F12, O1, O2, O3, O4, O5) 4. Realizar evaluaciones de calidad constantemente para garantizar el mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente (F1, F3, F4, F7, F8, F12, O1, O2) 5. Incentivar la participación de los clientes y empleados en aras de mejorar constantemente. (F3, F4, F5, F6, F8, O1, O2, O3, O5,</p>	<p>1. Construir instalaciones amplias, cómodas y completas. (D1, D2, O2, O4, O5, O6) 2. Crear nuevas sedes. (D1, O1, O2, O4, O5, O6) 3. Cambiar la forma de contratación para generar mayor seguridad y estabilidad a los empleados. (D3, D5, D6, O1, O4, O6) 4. Estructurar un método de pago, de tal forma que el monto se pague directamente a la empresa (D2, D4, O3)</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1: Baja exigencia académica en los colegios y universidades del sector. A2: Precios más bajos de la competencia. A3: Ingresos bajos de las personas. A4: Internet. A5: Demanda estacional. A6: Nuevos competidores A7: Perdida de clientes. A8: Perdida de dinero por trabajadores deshonestos.</p>	<p>1. Promover por medio de campañas educativas el deseo por aprender y superar las dificultades académicas aun cuando se encuentre en época de vacaciones. (F4, F5, F8, F12, A1, A2, A5) 2. Realizar promociones, descuentos, en épocas de baja demanda. (F10, A2, A3, A5, A7)) 3. Generar confianza a los clientes de la empresa (F2, F10, F12, F13, A2, A5, A6, A7) 4. Utilizar nuevas herramientas publicitarias para atraer nuevos clientes (F2, F3, F4, F5, F10, F12, A2, A4, A6, A7)</p>	<p>1. Promover la utilización de contratos de prestación de servicios, en épocas en donde la demanda crezca considerablemente (D2, D3, D8, A5) 2. Promover campañas para incentivar a las personas a solucionar sus dificultades académicas con la utilización del servicio de asesorías educativas. (D5, A4) 3. Realizar el proceso de reclutamiento y de selección con ayuda de expertos (psicólogos). (D6, A8)</p>

Fuente: Autores del proyecto.

ANEXO 70. DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS AL MOMENTO DE LA PUESTA EN MARCHA.

DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACION MENSUAL	TIEMPO DE USO	VALOR AL MOMENTO DE LA PUESTA EN MARCHA	VIDA ÚTIL RESTANTE
EQUIPO DE OFICINA									
Silla	\$ 40.000	1	\$ 40.000	10 años	\$ 4.000	\$ 333	2 años	\$ 32.000	8 años
Escritorio	\$ 100.000	1	\$ 100.000	10 años	\$ 10.000	\$ 833	4 años	\$ 60.000	6 años
SUBTOTAL			\$ 140.000		\$ 14.000	\$ 1.167		\$ 92.000	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN									
Computador	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000	5 años	\$ 200.000	\$ 16.667	1 año	\$ 800.000	4 años
Teléfono	\$ 45.000	1	\$ 45.000	5 años	\$ 9.000	\$ 750	2 años	\$ 27.000	3 años
Celular	\$ 60.000	2	\$ 120.000	5 años	\$ 24.000	\$ 2.000	0 años	\$ 120.000	5 años
SUBTOTAL			\$ 1.165.000		\$ 233.000	\$ 19.417		\$ 947.000	
TOTAL			\$ 1.305.000		\$ 247.000	\$ 20.583		\$ 1.039.000	

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 71. CONSTITUCIÓN LEGAL DEL CENTRO DE ASESORÍAS EDUCATIVAS.

A continuación se describe el procedimiento en detalle de la constitución del centro de asesorías educativas:

1. **Creación de usuario en página web.** Para tal fin se ingresó a la página web WWW.SINTRAMITES.COM y se creó un usuario en el link “Futuro Empresario” De la misma manera, se seleccionó el tipo de sociedad, en este caso Persona Natural y se llenaron los demás datos. Al finalizar el procedimiento la empresa quedo registrada satisfactoriamente.

2. **Definición del nombre de la empresa.** Primeramente se verificó el nombre que se le quería dar al establecimiento comercial, con el fin de evitar la homonimia, es decir, se constató que este nombre no estuviese registrado en ninguna Cámara de Comercio del país. Para tal fin se ingresó en la página respectiva con el usuario y contraseña (previamente creados) La consulta mostró un resultado positivo para el nombre: Asesorias Educativas Sabelotodo.

3. **Determinación de la actividad de la empresa.** De acuerdo con el análisis del sector se determinó que el código CIIU M8090 era el más adecuado en relación a la actividad del centro de asesorías educativas.

4. **Verificación del uso del suelo.** Se consultó en la Curaduría Urbana de la localidad si era posible instalar el establecimiento en el lugar escogido. Según la actividad económica a desarrollar, fue aprobado la ubicación de la empresa en este lugar: Av. Los búcaros Oeste 3-155 Marsella Real Torre 3 Apto. 102.

5. **Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT).** De acuerdo con la normatividad tributaria de la DIAN, a partir del 1 de febrero de 2005, toda

persona natural o jurídica que pretenda matricularse en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, deberá solicitar previamente su inscripción en el Registro Único Tributario de la DIAN. De esta manera, se solicitó el registro único tributario en la oficina de la DIAN en Bucaramanga, con cedula original, fotocopia ampliada de la cedula y un recibo del lugar donde se pretende colocar la empresa Ver figura 1.

6. **Inscripción de la persona natural en la cámara de comercio.** Al culminar la inscripción, verificación de homonimia, registro de RUT y uso de suelo, se procedió a inscribir la empresa como persona natural en la cámara de comercio. Luego de llenar los formularios con la información requerida se esperó la aprobación por la cámara de comercio y los demás entes de control. Se imprimieron los formularios diligenciados y se llevaron a la Cámara de Comercio de Bucaramanga, previa solicitud del RUT ante la DIAN. Finalmente, en la cámara de comercio de Bucaramanga se realizó el pago correspondiente a la inscripción de persona natural (\$70.000) y se expidió el primer certificado. Ver Figura 2.
7. **Elaboración de un documento privado.** Considerando que son dos socios los propietarios del centro de asesorías y teniendo en cuenta que el régimen simplificado solo es factible realizarlo de manera unipersonal, se firmó un documento privado entre los socios, estableciendo la relación comercial privada y determinando las condiciones pertinentes. Dicho documento fue debidamente autenticado por notario. Ver Figura 3.

Figura 1. Inscripción RUT


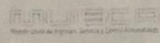


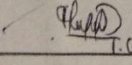
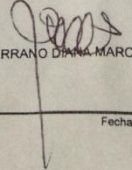

 DIAN <small>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales</small>		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal				001																																						
Espacio reservado para la DIAN 				2. Concepto <input type="checkbox"/> 0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 Inscripción		4. Número de formulario 14173966478																																						
 (415)7707212489984(8020) 000001417396647 8																																												
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 1 0 9 8 6 8 4 5 7 4 - 8		6. DV: 8		12. Dirección seccional: Impuestos y Aduanas de Bucaramanga		14. Buzón electrónico: 4																																						
IDENTIFICACION																																												
24. Tipo de contribuyente: Persona natural o sucesión ilíquida		25. Tipo de documento: 2 Cédula de ciudadanía		26. Número de Identificación: 1 0 9 8 6 8 4 5 7 4		27. Fecha expedición: 2 0 0 8 0 4 0 2																																						
Lugar de expedición: COLOMBIA		28. País: COLOMBIA		29. Departamento: 1 6 9 Santander		30. Ciudad/Municipio: 6 8 Bucaramanga																																						
31. Primer apellido: DELGADO		32. Segundo apellido: MENDOZA		33. Primer nombre: MAIRA		34. Otros nombres: LIZETH																																						
35. Razón social:		36. Nombre comercial:		37. Sigla:																																								
UBICACION																																												
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: 1 6 9 Santander		40. Ciudad/Municipio: 6 8 Bucaramanga		0 0 1																																						
41. Dirección: AV BUCAROS OESTE 3 155 TO 3 AP 102 URB MARSELLA REAL																																												
42. Correo electrónico:		43. Apartado aéreo:		44. Teléfono 1: 6 9 5 2 3 5 0		45. Teléfono 2:																																						
CLASIFICACION																																												
Actividad principal 46. Código: 8 0 9 0 47. Fecha inicio actividad: 2 0 1 2 0 6 2 7		Actividad secundaria 48. Código: 49. Fecha inicio actividad:		Otras actividades 50. Código: 1 2		Ocupación 51. Código: 2 3 1 1																																						
						52. Número establecimientos:																																						
Responsabilidades																																												
53. Código:		<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	1	2																	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18																											
1	2																																											
12- Ventas régimen simplificado																																												
Usuarios aduaneros				Exportadores																																								
54. Código: <table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											55. Forma: <input type="checkbox"/> 56. Tipo: <input type="checkbox"/>		<table border="1"> <tr> <th>Servicio</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> <tr> <td>57. Modo</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>58. CPC</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		Servicio	1	2	3	57. Modo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	58. CPC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																			
Servicio	1	2	3																																									
57. Modo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																									
58. CPC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																									
Para uso exclusivo de la DIAN																																												
59. Anexos: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		60. No. de Folios: 2		61. Fecha: 2 0 1 2 0 6 2 7																																								
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponden exactamente a la realidad; por lo anterior, cualquier falsedad en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 15 Decreto 2788 del 31 de Agosto de 2004. Firma del solicitante: 				Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 																																								
984. Nombre: MEJIA SERRANO DIANA MARCELA 985. Cargo: Gestor I																																												
Fecha generación documento PDF: 27-06-2012 01:06:28PM																																												

Figura 2. Registro Mercantil

No. 10439056  CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA
vamos a competir!

CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL DE:
DELGADO MENDOZA MAIRA LIZETH

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

C E R T I F I C A
MATRICULA: 05-238783-01 DEL 2012/07/05
NOMBRE: DELGADO MENDOZA MAIRA LIZETH
CEDULA DE CIUDADANIA : 1098684574
NIT: 1098684574-8

DIRECCION COMERCIAL: AVENIDA BUCAROS # 3 - 155 TORRE 3 PISO 102 CONJUNTO RESIDENCIAL MARSELLA REAL
DOMICILIO: BUCARAMANGA - SANTANDER
TELEFONO1: 6952350
CELULAR : 3017820712
EMAIL : mldelgado17@gmail.com

NOTIFICACION JUDICIAL
DIRECCION: AVENIDA BUCAROS # 3 - 155 TORRE 3 PISO 102 CONJUNTO RESIDENCIAL MARSELLA REAL
DOMICILIO: BUCARAMANGA - SANTANDER
TELEFONO1: 6952350
CELULAR : 3017820712
EMAIL : mldelgado17@gmail.com

ACTIVOS : 3.000.000

C E R T I F I C A
ACTIVIDAD COMERCIAL : TUTORIAS, ACOMPAÑAMIENTO EN TRABAJOS, TALLERES, ASESORAMIENTO EDUCATIVO EN GENERAL.

C E R T I F I C A
MATRICULA ESTABLECIMIENTO: 238785 DEL 2012/07/05
NOMBRE: ASESORIAS EDUCATIVAS SABELOTODO
ULTIMO AÑO RENOVADO: 2012
FECHA DE RENOVACION: 2012/07/05
DIRECCION COMERCIAL: AVENIDA BUCAROS # 3 - 155 TORRE 3 PISO 102 CONJUNTO RESIDENCIAL MARSELLA REAL
DOMICILIO: BUCARAMANGA - SANTANDER
TELEFONO: 6952350

C E R T I F I C A
PEQUEÑA EMPRESA: DE CONFORMIDAD CON LO DECLARADO EN EL FORMULARIO DE MATRICULA Y SU ANEXO, EL COMERCIANTE MANIFESTÓ CUMPLIR CON LOS REQUISITOS PREVISTOS EN EL ARTICULO 2 DE LA LEY 1429 DE DICIEMBRE 29 DE 2010 Y EN EL ARTICULO 1 DEL DECRETO 545 DE FEBRERO 25 DE 2011 E INFORMO BAJO GRAVEDAD DE JURAMENTO LOS SIGUIENTES DATOS:
TOTAL ACTIVOS REPORTADOS: \$ 3.000.000
NUMERO DE EMPLEADOS REPORTADOS: 6

C E R T I F I C A
PROCEDENCIA DE LOS ANTERIORES DATOS: QUE LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DE LOS FORMULARIOS DE MATRICULA DILIGENCIADOS POR EL COMERCIANTE.

No.

DELGADO MENDOZA MAIRA LIZETH

EXPEDIDO EN BUCARAMANGA, A 2012/10/19 14:51:35 - REFERENCIA OPERACION 5183548

QUE POR INTERMEDIO DEL CENTRO DE ATENCION EMPRESARIAL CAE, SE HA REMITIDO A LA SECRETARIA DE HACIENDA DEL MUNICIPIO DEL DOMICILIO DE SU ESTABLECIMIENTO, LA INFORMACION RELATIVA AL MATRICULADO PARA SU INSCRIPCION EN EL REGISTRO DE INDUSTRIA Y COMERCIO.

ASI MISMO SE SURTIÓ NOTIFICACION DE LA APERTURA DE SU(S) ESTABLECIMIENTO(S) DE COMERCIO ANTE LA SECRETARIA DE PLANEACION DEL MUNICIPIO DEL DOMICILIO DE SU ESTABLECIMIENTO.

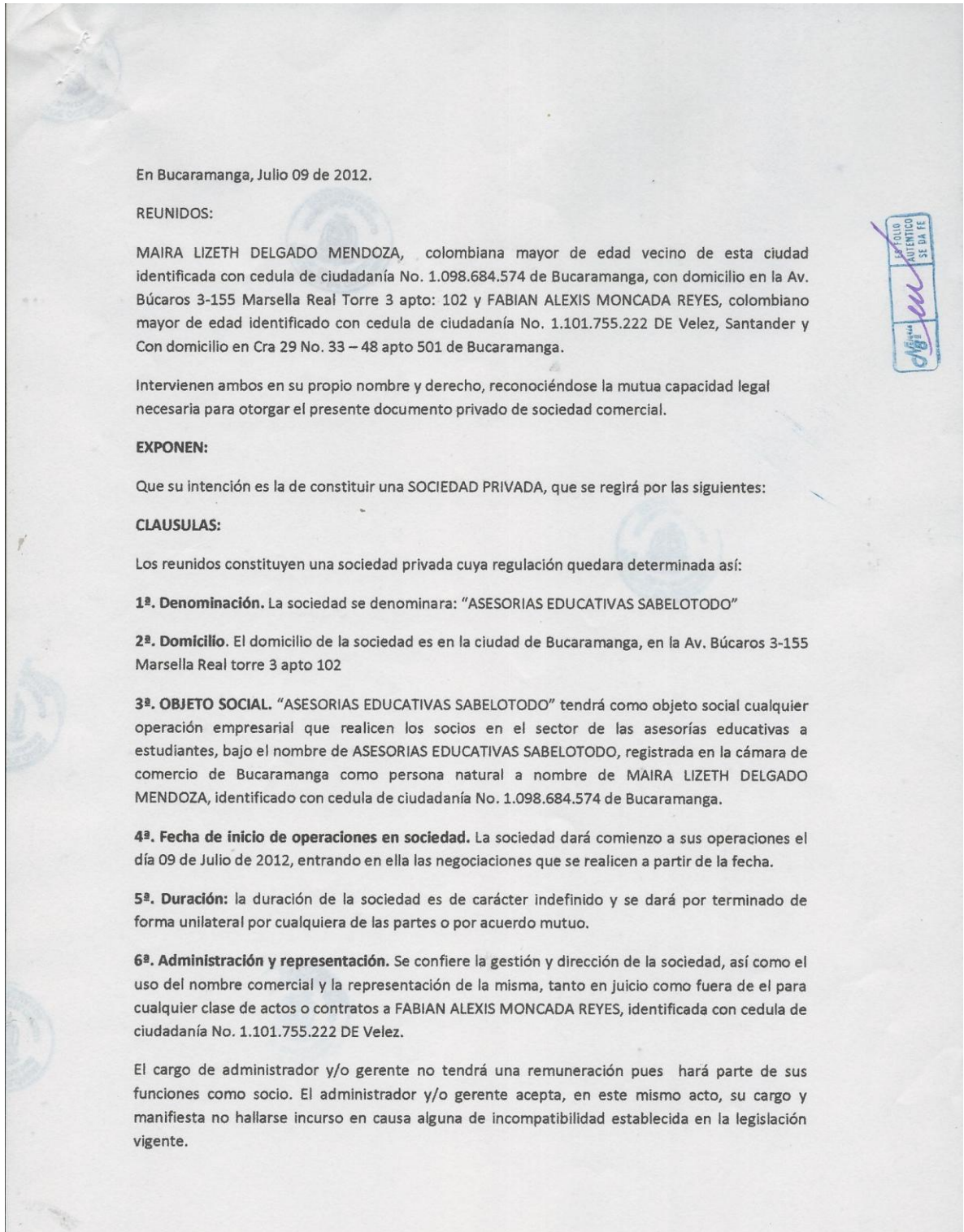
DE IGUAL FORMA SE COMUNICO A LAS SECRETARIAS DE SALUD, GOBIERNO DEL CITADO ENTE TERRITORIAL Y AL CUERPO DE BOMBEROS DEL MUNICIPIO DEL DOMICILIO DE SU ESTABLECIMIENTO.

LOS ACTOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE, DENTRO DE DICHO TERMINO, NO SEAN OBJETO DE LOS RECURSOS DE REPOSICION ANTE ESTA ENTIDAD, Y / O DE APELACION ANTE LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO.

EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE CONCEPTOS FAVORABLES DE USO DE SUELO, NORMAS SANITARIAS Y DE SEGURIDAD.

Lizeth

Figura 3. Documento privado





7ª. Distribución de pérdidas y/o ganancias. La distribución de ganancias y perdidas entre los socios se efectuara de manera privada cada mes a máximo 5 días hábiles del mes, teniendo el gerente o administrador que entregar a su socio en reunión privada los estados financieros o balance general de la empresa con sus debidos soportes para proceder a la distribución de ganancias o perdidas las cuales serán en partes iguales para cada uno de los socios.

8ª. Normar sobre disolución. La sociedad se disolverá por mutuo acuerdo entre las partes. Así mismo los comparecientes pactan expresamente que en caso de muerte de uno de los socios la sociedad continuara con los herederos del difunto.

9ª. Normas sobre liquidación. Para proceder a la liquidación de la sociedad, ya sea total o parcial, se estará a lo determinado mediante acuerdo mutuo así mismo para la exclusión de uno de ellos.

10ª. Solución de controversias. Se solicitara arbitramento en la cámara de comercio de Bucaramanga y prevalecerán las clausulas del presente documento sobre las de la legislación colombiana siempre y cuando no-se oponga a ellas.

Y para que así conste y surja efecto, suscriben el presente contrato de sociedad privada, en el lugar y fecha del encabezamiento los socios:



Mara Delgado
 MAIRA LIZETH DELGADO MENDOZA
 C.C 1.098.684.574 de Bucaramanga.



Fabian Moncada
 FABIAN MONCADA
 C.C 1.101.755.222 DE Velez



RECONOCIMIENTO

El suscrito Notario Octavo del Circulo de Bucaramanga certifica que:

MAIRA LIZETH DELGADO MENDOZA



C C 1 0 9 8 6 8 4 5 7 4 14/09/2012 11:25:07 AV

Identificado conforme aparece al pie de su nombre reconoció como suya la firma que aparece en el presente documento y aceptó que el contenido de mismo es cierto.

Bucaramanga, 14 de septiembre de 2012

Maira Delgado
C.C. 1.048.694.574 B/gn

RECONOCIMIENTO

El suscrito Notario Octavo del Circulo de Bucaramanga certifica que:

FABIAN ALEXIS MONCADA REYES



C 1 1 0 1 7 5 3 2 2 2 14/09/2012 11:26:42 AV

Identificado conforme aparece al pie de su nombre reconoció como suya la firma que aparece en el presente documento y aceptó que el contenido de mismo es cierto.

Bucaramanga, 14 de septiembre de 2012

Fabian Alexis Moncada Reyes
C.C. 1101755222 de Veloz

Manuel Salvador Vega
DR. MANUEL SALVADOR VEGAMINO
CIRCULO NOTARIAL DE BUCARAMANGA
NOTARIO OCTAVO



Manuel Salvador Vega
DR. MANUEL SALVADOR VEGAMINO
CIRCULO NOTARIAL DE BUCARAMANGA
NOTARIO OCTAVO



Fabian Alexis Moncada Reyes
FABIAN MONCADA
C.C. 1.101.755.222 DE VELOZ

Maira Lizeth Delgado Mendoza
MAIRA LIZETH DELGADO MENDOZA
C.C. 1.048.694.574 de Bucaramanga

ANEXO 72. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

- Empresa del sector educativo (teléfono 3112208006, 3183881919)
- Correo electrónico: asesoriassabelotodo@gmail.com
- Cargo requerido: Tutores o asesores académicos
- Realizar asesorías educativas a estudiantes de colegios y universidades a domicilio en algunas de las siguientes asignaturas:
 - Cálculo
 - Álgebra
 - Química
 - Física
 - Trigonometría
 - Estadística
 - Matemáticas financieras
 - Economía
- Requisitos:
 - Promedio mínimo de 3.8
 - Capacidad e utilizar diferentes métodos de enseñanza
 - Disponibilidad de ofrecer el servicio a domicilio
 - Responsabilidad y puntualidad en las tareas y horarios establecidos
- Disponibilidad de tiempo:
 - Tiempo flexible, sin horario definido.
- Duración de la labor: 6 meses
- Remuneración: Honorarios por horas trabajadas al mes.
- Plazo máximo: 6 de Julio de 2012

ANEXO 73. CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LOS TUTORES.

Contrato de Prestación de Servicios

Entre ASESORIAS EDUCATIVAS SABELOTODO *persona natural* legalmente constituida y con domicilio principal en la ciudad de Bucaramanga quien en adelante se denominará CONTRATANTE, representada legalmente por Fabián Alexis Moncada Reyes, identificado como aparece al pie de su firma, según documento privado de sociedad entre Maira Lizeth Delgado Mendoza y Fabián Alexis Moncada Reyes y por otra parte Ricardo Andrés Bonilla Castro, quien se identifica como aparece al pie de su firma y en adelante se denominará CONTRATISTA, hemos convenido en celebrar un contrato de prestación de servicios profesionales que se regulará por las cláusulas que a continuación se expresan y en general por las disposiciones del Código Civil y Código de Comercio aplicables a la materia de que trata este contrato:

Primera. Objeto. El CONTRATISTA, de manera independiente, sin subordinación o dependencia, utilizando sus propios medios, elementos de trabajo, personal a su cargo, prestará los servicios de tutor o asesor académico a alumnos con dificultades escolares que soliciten los servicios a la empresa de asesorías educativas sabelotodo.

Segunda. Término del Contrato. Este Contrato de Prestación de Servicios se extenderá por un periodo de cuatro meses.

Tercero. Honorarios. – El CONTRATANTE pagará al CONTRATISTA por concepto de honorarios ocho mil pesos (\$8.000) por hora de servicio prestado más una suma de tres mil cuatrocientos pesos (\$3.400) por concepto de transporte, los cuales serán pagos por destajo.

Cuarta. Prorroga. Si vencido el plazo establecido para la ejecución del contrato de prestación de servicios el CONTRATANTE decide ampliar el plazo de vencimiento, se suscribirá minuta suscrita por las partes, que hará parte integral de este contrato.

Quinta. Nuevo servicio. Si finalizado el objeto del servicio contratado, el CONTRATANTE necesita un nuevo servicio del CONTRATISTA, se deberá hacer un

nuevo Contrato de Prestación de Servicios y no se entenderá como prórroga por desaparecer las causas contractuales que dieron origen a este contrato.

Sexta. Obligaciones del CONTRATISTA. Son obligaciones del CONTRATISTA: 1. Obrar con seriedad y diligencia en el servicio contratado, 2. Realizar informes semanales de la labor realizada, en dicho informe debe relacionar las horas de tutoría brindadas por el a los clientes y entregar el dinero correspondiente a estas horas con el respectivo descuento del valor de su servicio según el valor de la hora estipulado en la cláusula 3 del presente contrato so pena de ser denunciado penalmente por violación de los artículos 239, 240, 241, 249 y 250 de la ley 599 de 2000 (código penal Colombiano) los cuales indican las diferentes modalidades de hurto u abuso de confianza. 3. Atender las solicitudes y recomendaciones que haga el CONTRATANTE o sus delegados, con la mayor prontitud. 4. Permitir que el CONTRATANTE o un delegado haga visitas a las instalaciones del CONTRATISTA o el sitio que esté desarrollando la labor contratada. 5. Pagar seguridad social como establece la Ley.

Séptima. Garantías. EL CONTRATISTA prestará garantía por con su nombre por cualquier tipo de responsabilidad en el incumplimiento del presente contrato.

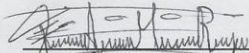
Octava. Obligaciones del CONTRATANTE. Son obligaciones del CONTRATANTE: 1. Cancelar los honorarios fijados al CONTRATISTA, según la forma que se pacto en la cláusula 3 y dentro del término establecido en la cláusula 6 numeral 2. 2. Entregar toda la información que solicite el CONTRATISTA para poder desarrollar con normalidad su labor independiente.

Novena. Terminación anticipada o anormal. – Incumplir las obligaciones propias de cada una de las partes, dará lugar a la otra para terminar unilateralmente el Contrato de Prestación de Servicio.

Décima. Cláusula compromisoria. – Toda controversia o diferencia relativa a este contrato, su ejecución y liquidación, se resolverá por un tribunal de arbitramento que por economía será designado por las partes y será del domicilio donde se debió ejecutar el servicio contratado o en su defecto en el domicilio de la parte que lo convoque. El tribunal de Arbitramento se sujetara a lo dispuesto en el decreto 1818 de 1998 o estatuto orgánico de los sistemas alternativos de solución de conflictos y demás normas concordantes.

En todo caso, este contrato presta mérito ejecutivo por ser una obligación clara, expresa y exigible para las partes

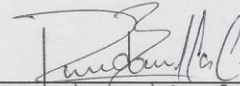
Este Contrato de Prestación de Servicios se firma en dos ejemplares para las partes en Bucaramanga a los Diez (10) días del mes de Julio del dos mil doce.



FABIÁN ALEXIS MONCADA REYES

El contratante

c.c. 1.101.755.222 de vélez
Representante Legal



Ricardo Andrés Bonilla Castro

El contratista

c.c. 1098695542 de Bucaramanga.

Contrato de Prestación de Servicios

Entre ASESORIAS EDUCATIVAS SABELOTODO *persona natural* legalmente constituida y con domicilio principal en la ciudad de Bucaramanga quien en adelante se denominará CONTRATANTE, representada legalmente por Fabián Alexis Moncada Reyes, identificado como aparece al pie de su firma, según documento privado de sociedad entre Maira Lizeth Delgado Mendoza y Fabián Alexis Moncada Reyes y por otra parte Leonardo Andrés De La Rosa Angarita, quien se identifica como aparece al pie de su firma y en adelante se denominará CONTRATISTA, hemos convenido en celebrar un contrato de prestación de servicios profesionales que se regulará por las cláusulas que a continuación se expresan y en general por las disposiciones del Código Civil y Código de Comercio aplicables a la materia de que trata este contrato:

Primera. Objeto. El CONTRATISTA, de manera independiente, sin subordinación o dependencia, utilizando sus propios medios, elementos de trabajo, personal a su cargo, prestará los servicios de tutor o asesor académico a alumnos con dificultades escolares que soliciten los servicios a la empresa de asesorías educativas sabelotodo.

Segunda. Término del Contrato. Este Contrato de Prestación de Servicios se extenderá por un periodo de cuatro meses.

Tercero. Honorarios. – El CONTRATANTE pagará al CONTRATISTA por concepto de honorarios ocho mil pesos (\$8.000) por hora de servicio prestado más una suma de tres mil cuatrocientos pesos (\$3.400) por concepto de transporte, los cuales serán pagos por destajo.

Cuarta. Prorroga. Si vencido el plazo establecido para la ejecución del contrato de prestación de servicios el CONTRATANTE decide ampliar el plazo de vencimiento, se suscribirá minuta suscrita por las partes, que hará parte integral de este contrato.

Quinta. Nuevo servicio. Si finalizado el objeto del servicio contratado, el CONTRATANTE necesita un nuevo servicio del CONTRATISTA, se deberá hacer un

nuevo Contrato de Prestación de Servicios y no se entenderá como prórroga por desaparecer las causas contractuales que dieron origen a este contrato.

Sexta. Obligaciones del CONTRATISTA. Son obligaciones del CONTRATISTA: 1. Obrar con seriedad y diligencia en el servicio contratado, 2. Realizar informes semanales de la labor realizada, en dicho informe debe relacionar las horas de tutoría brindadas por el a los clientes y entregar el dinero correspondiente a estas horas con el respectivo descuento del valor de su servicio según el valor de la hora estipulado en la cláusula 3 del presente contrato so pena de ser denunciado penalmente por violación de los artículos 239, 240, 241, 249 y 250 de la ley 599 de 2000 (código penal Colombiano) los cuales indican las diferentes modalidades de hurto u abuso de confianza. 3. Atender las solicitudes y recomendaciones que haga el CONTRATANTE o sus delegados, con la mayor prontitud. 4. Permitir que el CONTRATANTE o un delegado haga visitas a las instalaciones del CONTRATISTA o el sitio que esté desarrollando la labor contratada. 5. Pagar seguridad social como establece la Ley.

Séptima. Garantías. EL CONTRATISTA prestará garantía por con su nombre por cualquier tipo de responsabilidad en el incumplimiento del presente contrato.

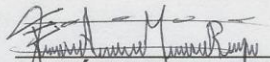
Octava. Obligaciones del CONTRATANTE. Son obligaciones del CONTRATANTE: 1. Cancelar los honorarios fijados al CONTRATISTA, según la forma que se pacto en la cláusula 3 y dentro del término establecido en la cláusula 6 numeral 2. 2. Entregar toda la información que solicite el CONTRATISTA para poder desarrollar con normalidad su labor independiente.

Novena. Terminación anticipada o anormal. – Incumplir las obligaciones propias de cada una de las partes, dará lugar a la otra para terminar unilateralmente el Contrato de Prestación de Servicio.

Décima. Cláusula compromisoria. – Toda controversia o diferencia relativa a este contrato, su ejecución y liquidación, se resolverá por un tribunal de arbitramento que por economía será designado por las partes y será del domicilio donde se debió ejecutar el servicio contratado o en su defecto en el domicilio de la parte que lo convoque. El tribunal de Arbitramento se sujetara a lo dispuesto en el decreto 1818 de 1998 o estatuto orgánico de los sistemas alternativos de solución de conflictos y demás normas concordantes.

En todo caso, este contrato presta mérito ejecutivo por ser una obligación clara, expresa y exigible para las partes

Este Contrato de Prestación de Servicios se firma en dos ejemplares para las partes en Bucaramanga a los Diez (10) días del mes de Julio del dos mil doce.

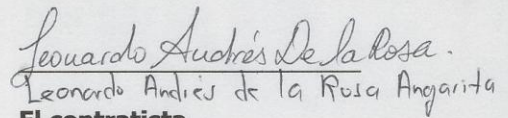


FABIÁN ALEXIS MONCADA REYES

El contratante

c.c. 1.101.755.222 de vélez

Representante Legal



El contratista

c.c. 1098677834

ANEXO 74. CONTRATO DE CONFIANZA DEL ADMINISTRADOR

En Bucaramanga, Julio 09 de 2012.

REUNIDOS:

MAIRA LIZETH DELGADO MENDOZA, colombiana mayor de edad vecino de esta ciudad identificada con cedula de ciudadanía No. 1.098.684.574 de Bucaramanga, con domicilio en la Av. Búcaros 3-155 Marsella Real Torre 3 apto: 102 y FABIAN ALEXIS MONCADA REYES, colombiano mayor de edad identificado con cedula de ciudadanía No. 1.101.755.222 DE Velez, Santander y Con domicilio en Cra 29 No. 33 – 48 apto 501 de Bucaramanga.

Intervienen ambos en su propio nombre y derecho, reconociéndose la mutua capacidad legal necesaria para otorgar el presente documento privado de sociedad comercial.

EXPONEN:

Que su intención es la de constituir una SOCIEDAD PRIVADA, que se registrá por las siguientes:

CLAUSULAS:

Los reunidos constituyen una sociedad privada cuya regulación quedara determinada así:

1ª. Denominación. La sociedad se denominara: "ASESORIAS EDUCATIVAS SABELOTODO"

2ª. Domicilio. El domicilio de la sociedad es en la ciudad de Bucaramanga, en la Av. Búcaros 3-155 Marsella Real torre 3 apto 102

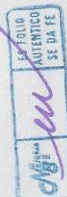
3ª. OBJETO SOCIAL. "ASESORIAS EDUCATIVAS SABELOTODO" tendrá como objeto social cualquier operación empresarial que realicen los socios en el sector de las asesorías educativas a estudiantes, bajo el nombre de ASESORIAS EDUCATIVAS SABELOTODO, registrada en la cámara de comercio de Bucaramanga como persona natural a nombre de MAIRA LIZETH DELGADO MENDOZA, identificado con cedula de ciudadanía No. 1.098.684.574 de Bucaramanga.

4ª. Fecha de inicio de operaciones en sociedad. La sociedad dará comienzo a sus operaciones el día 09 de Julio de 2012, entrando en ella las negociaciones que se realicen a partir de la fecha.

5ª. Duración: la duración de la sociedad es de carácter indefinido y se dará por terminado de forma unilateral por cualquiera de las partes o por acuerdo mutuo.

6ª. Administración y representación. Se confiere la gestión y dirección de la sociedad, así como el uso del nombre comercial y la representación de la misma, tanto en juicio como fuera de el para cualquier clase de actos o contratos a FABIAN ALEXIS MONCADA REYES, identificada con cedula de ciudadanía No. 1.101.755.222 DE Velez.

El cargo de administrador y/o gerente no tendrá una remuneración pues hará parte de sus funciones como socio. El administrador y/o gerente acepta, en este mismo acto, su cargo y manifiesta no hallarse incurso en causa alguna de incompatibilidad establecida en la legislación vigente.





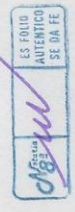
7ª. Distribución de pérdidas y/o ganancias. La distribución de ganancias y perdidas entre los socios se efectuara de manera privada cada mes a máximo 5 días hábiles del mes, teniendo el gerente o administrador que entregar a su socio en reunión privada los estados financieros o balance general de la empresa con sus debidos soportes para proceder a la distribución de ganancias o perdidas las cuales serán en partes iguales para cada uno de los socios.

8ª. Normar sobre disolución. La sociedad se disolverá por mutuo acuerdo entre las partes. Así mismo los comparecientes pactan expresamente que en caso de muerte de uno de los socios la sociedad continuara con los herederos del difunto.

9ª. Normas sobre liquidación. Para proceder a la liquidación de la sociedad, ya sea total o parcial, se estará a lo determinado mediante acuerdo mutuo así mismo para la exclusión de uno de ellos.

10ª. Solución de controversias. Se solicitara arbitramento en la cámara de comercio de Bucaramanga y prevalecerán las clausulas del presente documento sobre las de la legislación colombiana siempre y cuando no-se oponga a ellas.

Y para que así conste y surja efecto, suscriben el presente contrato de sociedad privada, en el lugar y fecha del encabezamiento los socios:



Maira Delgado
MAIRA LIZETH DELGADO MENDOZA
 C.C 1.098.684.574 de Bucaramanga.



Fabian Moncada
FABIAN MONCADA
 C.C 1.101.755.222 DE Velez



RECONOCIMIENTO

El suscrito Notario Octavo del Circulo de Bucaramanga certifica que:

MAIRA LIZETH DELGADO MENDOZA



Identificado conforme aparece al pie de su nombre reconoció como suya la firma que aparece en el presente documento y aceptó que el contenido de mismo es cierto.
Bucaramanga, 14 de septiembre de 2012

Maira Delgado
C.C. 1.048.694.574 B/gn

RECONOCIMIENTO

El suscrito Notario Octavo del Circulo de Bucaramanga certifica que:

FABIAN ALEXIS MONCADA REYES



Identificado conforme aparece al pie de su nombre reconoció como suya la firma que aparece en el presente documento y aceptó que el contenido de mismo es cierto.
Bucaramanga, 14 de septiembre de 2012

Fabian Alexis Moncada Reyes
C.C. 1101755222 de Velca

Manuel Salvador Vega Niño
DR. MANUEL SALVADOR VEGANIÑO
CIRCULO NOTARIAL DE BUCARAMANGA
NOTARIO OCTAVO



Manuel Salvador Vega Niño
DR. MANUEL SALVADOR VEGANIÑO
CIRCULO NOTARIAL DE BUCARAMANGA
NOTARIO OCTAVO



Fabian Alexis Moncada Reyes
FABIAN MONCADA
C.C. 1.101.752.222 DE VELCA

Maira Lizeth Delgado Mendoza
MAIRA LIZETH DELGADO MENDOZA
C.C. 1.048.694.574 de Bucaramanga

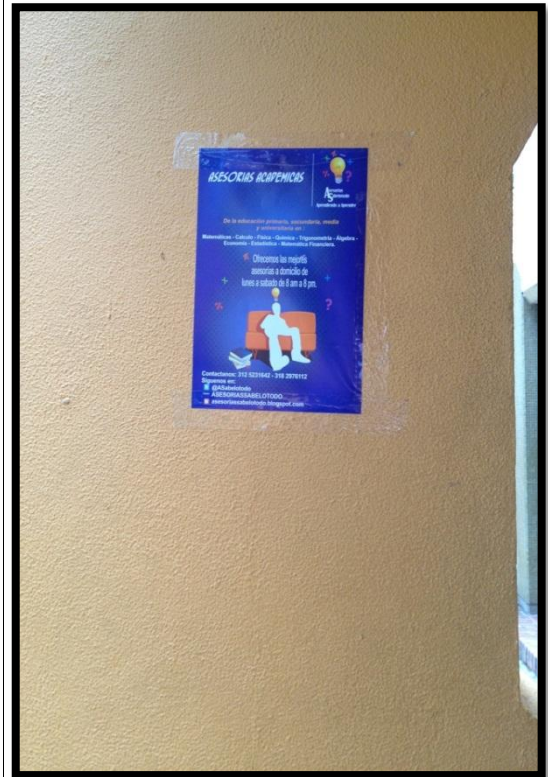
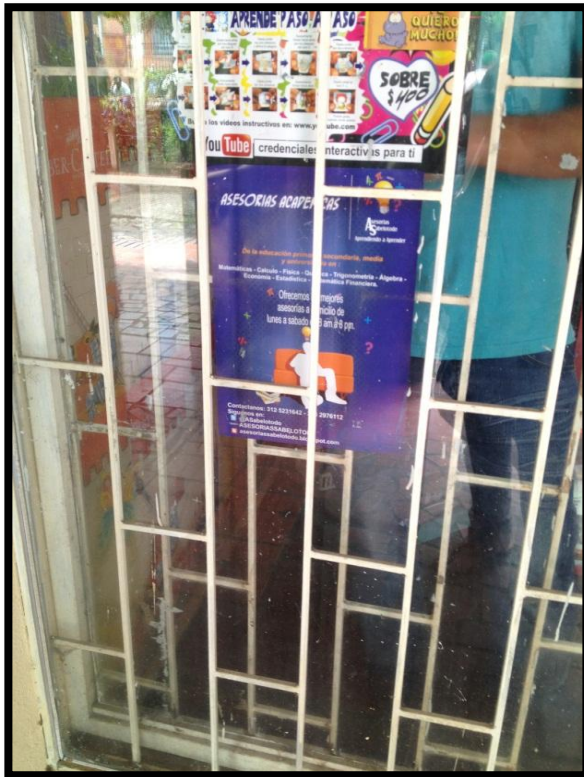
ANEXO 75. PROCESO DE INDUCCIÓN

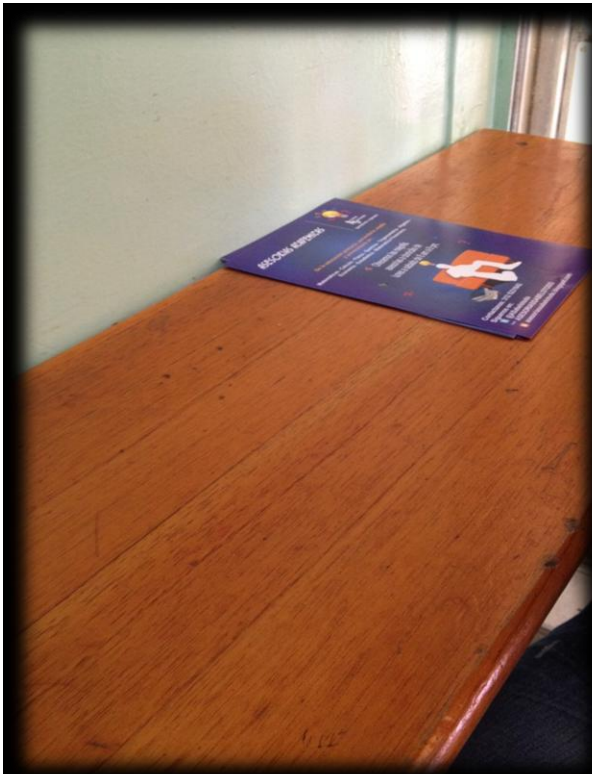


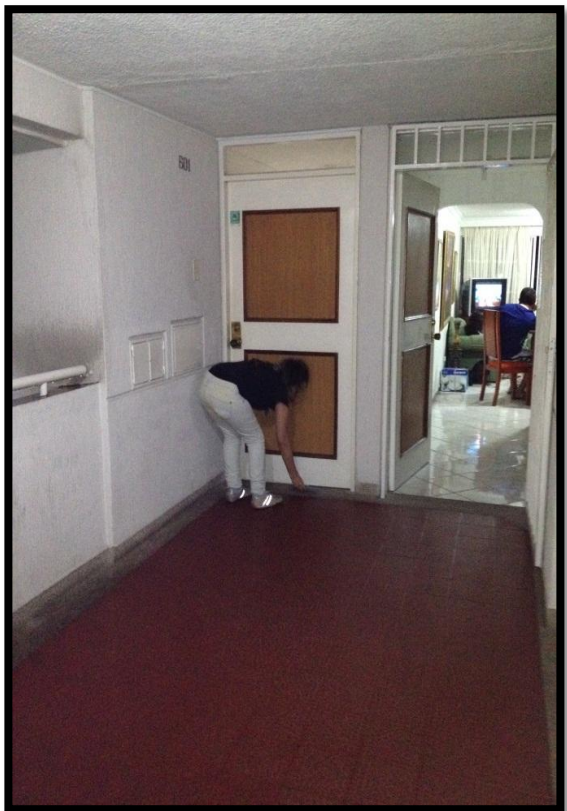


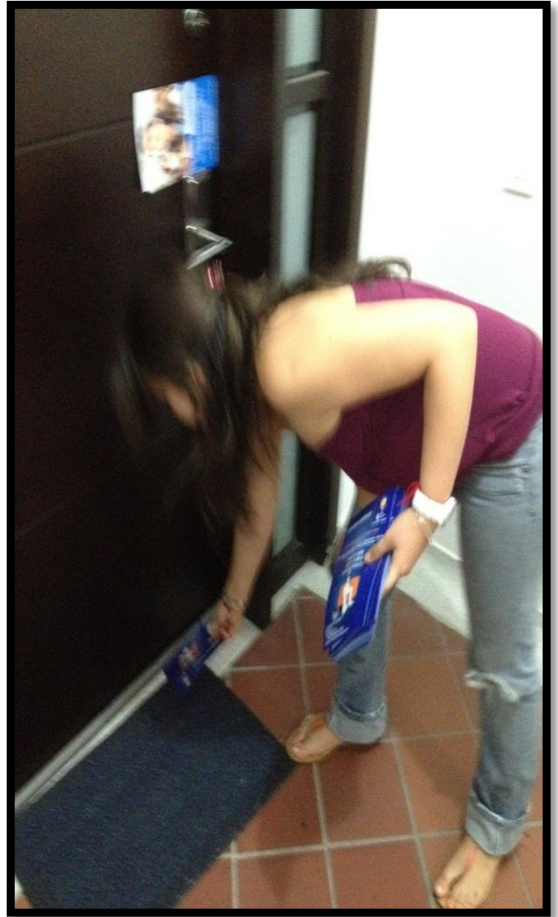
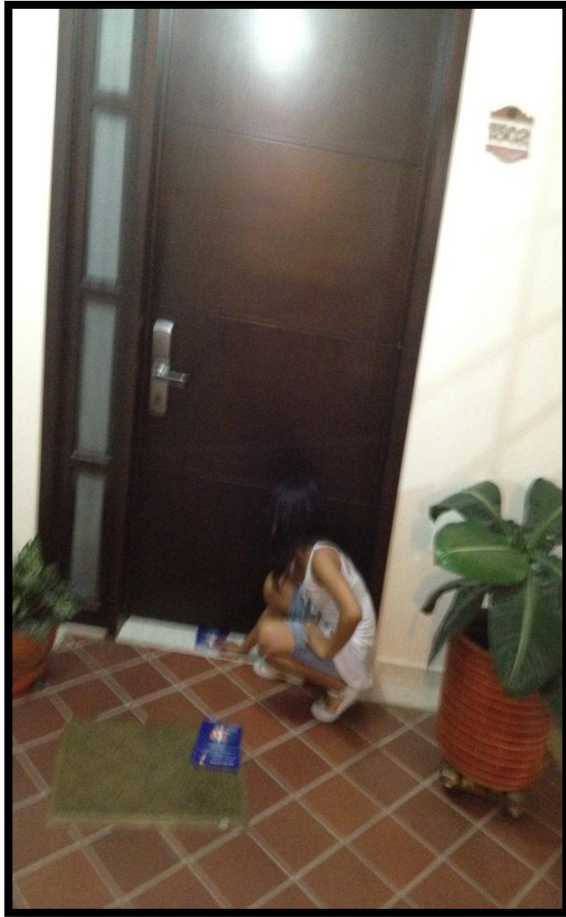
ANEXO 76. PUBLICIDAD VOLANTES Y AFICHES











ANEXO 77. REDES SOCIALES FACEBOOK

The image shows a screenshot of a Facebook page for 'ASESORÍAS SABELO TODO'. The page header includes the Facebook logo, a search bar, and the user's name 'Maira Delgado'. The main content area features a large graphic with the text 'Asesorías Sabelo todo' and various mathematical symbols like a plus sign, pi, and a lightbulb. Below the graphic, there is a 'Compartir' section with a description: 'Ofrecemos la mejor alternativa de asesoramiento educativo a todos los estudiantes que desean transformar sus dificultades académicas en nuevas fortalezas'. To the right, there is a 'Te gusta' button and a '47' likes count. Below the main content, there is a 'Lo más destacado' section with a search bar and a 'Publicaciones recientes de otras personas en ASESORÍAS SABELO TODO' section. The right sidebar contains a 'Ve tu anuncio aquí' section with a description: 'Ofrecemos la mejor alternativa de asesoramiento educativo a todos los estudiantes que desean transformar...' and a 'Haz publicidad de tu página' button. At the bottom right, there is a '16 amigos' section with a photo strip of 7 friends.

ANEXO 78. TWITTER

The screenshot displays the Twitter profile for 'Asesorías Sabelotodo' (@ASabelotodo). The profile header includes the account name, handle, a bio in Spanish, location (Bucaramanga, Santander), and a website link. The bio states: 'Ofrecemos la mejor alternativa de asesoramiento educativo a todos los estudiantes que desean transformar sus dificultades académicas en nuevas fortalezas.' The profile shows 13 tweets, 11 users being followed, and 4 followers.

Tweets:

- 1 ago: QUIENES SOMOS, NUESTROS SERVICIOS, NUESTRAS SOLUCIONES! :) fb.me/1Qjn0aYIW
- 1 ago: VIDEO! :) fb.me/23WSsxQUz
- 19 jul: He publicado una nueva foto a Facebook fb.me/22cUOsrSM
- 19 jul: He publicado una nueva foto a Facebook fb.me/WMM7rbtf
- 18 jul: I posted a new photo to Facebook fb.me/MIFPFawl

Seguidores:

- Laura Acuña (@Laura_AcuñaRCN)
- Fonseca (@Fonseca)
- Jessica Cediel (@jessicacediel)

© 2012 Twitter. Sobre nosotros Ayuda Términos Privacidad Blog Estado Aplicaciones Recursos Empleos Publicidad Negocios Media Desarrolladores

ANEXO 79. BLOG DE LA EMPRESA ASESORÍAS EDUCATIVAS SABELOTODO

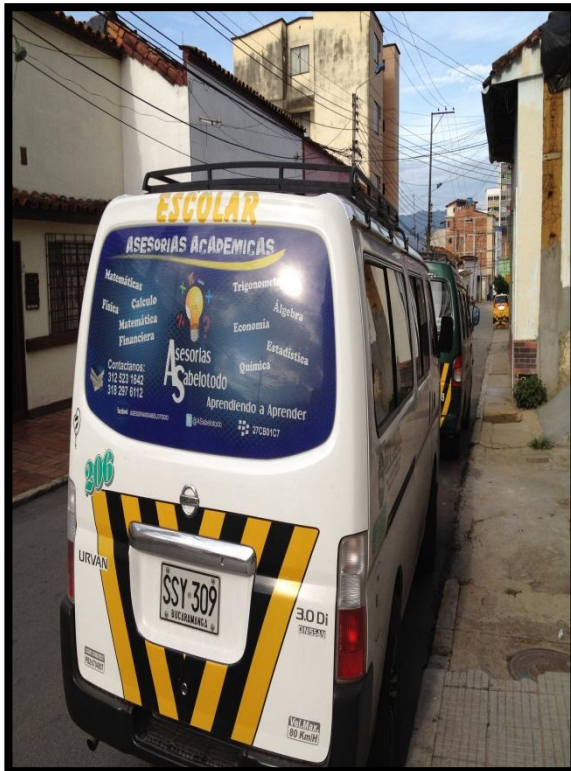
The screenshot shows a web browser window displaying the website for 'Asesorías Educativas Sabelotodo'. The browser's address bar shows the URL 'asesoriassabelotodo.blogspot.com/p/servicios_03.html'. The website has a light blue background with a navigation menu at the top: Inicio, Servicios (highlighted), Precios, Nuestra Empresa, Premios, Tarjeta Sabelotodo, and Contactanos. On the left side, there is a logo featuring a lightbulb with mathematical symbols (pi, plus, percent, question mark) around it, and the text 'Asesorías Sabelotodo' and 'Aprendiendo a Aprender'. The main content area is titled 'Servicios' and contains a paragraph: 'El Centro de Asesorías Sabelo Todo ofrece el servicio de asesorías educativas a domicilio con el fin de orientar a todos los estudiantes de la educación secundaria, media y universitaria, de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, que requieran apoyo en la superación de las dificultades en su proceso de aprendizaje. Estas asesorías corresponden al refuerzo de los conocimientos correspondientes a temas específicos del contenido de las materias o en tareas, trabajos, talleres, investigaciones y demás actividades programadas en las aulas de clase.' On the right side, there is a search bar, RSS links for 'Post (RSS)' and 'Comments (RSS)', a 'Nuestra Empresa' section with 'Misión', 'Visión', 'Valores y principios', and 'Política de Calidad', a 'Contáctenos' section with phone number '3125231642, 3182976112' and email 'asesoriassabelotodo@gmail.com', an 'About me' section, and a 'Twitter' section with a profile picture and the text 'ASabelotodo QUIENES SOMOS, NUESTROS SERVICIOS, NUESTRAS SOLUCIONES | fb.me/10ih0aYIW'.

ANEXO 80. VIDEO YOUTUBE

A screenshot of a Google search results page in Spanish. The search query is "asesorias sabelotodo". The results show several links to the website asesoriassabelotodo.blogspot.com, including sections for "Nuestra Empresa", "Precios", and "Premios". A video result is also visible, titled "asesorias educativas sabelotodo - YouTube", with a thumbnail showing three people and a duration of 0:45. The browser's address bar shows the URL: www.google.com.co/#hl=es&gs_lf=3&pq=asesorias%20sabelotod&cp=20&gs_lid=21&xhr=t&q=asesorias+sabelotodo&pf=p&client=psy-ab&coq=asesorias+&... The system tray at the bottom shows the date and time as 08:13 p.m. 16/10/2012.

A screenshot of a YouTube video player. The video title is "asesorias educativas sabelotodo". The channel name is "Sabelo Todo" and there is a "Suscribirse" (Subscribe) button. The video has 1 video in the playlist. The video thumbnail features a lightbulb surrounded by mathematical symbols like π , $+$, $-$, $\%$, and $?$. The text "Asesorias Sabelotodo" and "Aprendiendo a Apre" is visible on the thumbnail. The video player interface shows a progress bar at 0:49 / 1:05 and a small video preview window in the bottom right corner.

ANEXO 81. PUBLICIDAD MOVIL



ANEXO 82. PLAN DE ACCIÓN PUESTA EN MARCHA

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	INICIO	FIN	SPONSAB	REQUISITOS	COSTOS (PESOS)	INDICADOR
Dar a conocer al mercado objetivo los servicios ofrecidos por Asesorías Educativas	Comunicación	Volantes y Afiches	01-jul-12	30-ago-12	Gerente		290.000	Reconocimiento de marca
		Creación de blog, video y redes sociales	01-jul-12	20-oct-12	Gerente		100.000	
		Publicidad Movil	15-jul-12	21-oct-12	Gerente	Busetas Escolares	140.000	
Influir en la decisión de compra de los clientes de nuestros servicios.	Promociones	Descuentos por cantidad de horas compradas	01-jul-12	22-oct-12	Gerente			Ventas de mes actual vs ventas meses pasados.
	Precios	Precios competitivos por un servicio de mayor calidad	01-jul-12	23-oct-12	Gerente	capacitados y con experiencia		
Fidelizar a los clientes.	Servicios	Servicio de Calidad Garantizada	01-jul-12	24-oct-12	Gerente	Tutores altamente capacitados y con experiencia		Servicios tomados con centro de asesorías educativas sabelotodo Vs servicios tomados con otras
		Satisfaccion Del cliente	01-jul-12	25-oct-12	Gerente	Diligenciar formato de satisfaccion		
		Participacion en rifas mensuales por pertenecer a nuestros empresa (Bonos de cumpleaños)	01-jul-12	26-oct-12	Gerente		50.000	
TOTAL							580.000	

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 83. INVERSIONES PUESTA EN MARCHA

INVERSIÓN FIJA PUESTA EN MARCHA

Inversión en Equipo de Oficina Puesta en Marcha

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Sillas	1	\$ 32.000	\$ 32.000
Escritorio	1	\$ 60.000	\$ 60.000
TOTAL			\$ 92.000

Fuente: Autores del proyecto.

Inversión en Equipo de Computación y Comunicación

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Teléfono	1	\$ 27.000	\$ 27.000
Celulares	2	\$ 60.000	\$ 120.000
TOTAL			\$ 947.000

Fuente: Autores del proyecto.

Total Inversión Fija Puesta en Marcha

CONCEPTO	VALOR
Equipo de oficina	\$ 92.000
Equipo de computación y comunicación	\$ 947.000
TOTAL	\$ 1.039.000

Fuente: Autores del proyecto.

INVERSIÓN DIFERIDA PUESTA EN MARCHA

Gastos de Lanzamiento Puesta en Marcha

CONCEPTO	VALOR
Volantes y Afiches	\$ 290.000
Publicidad móvil	\$ 190.000
Creación de blog y redes sociales	\$ 100.000
TOTAL	\$ 580.000

Fuente: Autores del proyecto.

Gastos de Constitución Puesta en Marcha

CONCEPTO	VALOR
Cámara de Comercio	\$ 80.000
Elaboración documento de sociedad privada	\$ 50.000
Autenticación de documento de sociedad privada	\$ 3.400
Elaboración de contratos	\$ 30.000
TOTAL	\$ 163.400

Fuente: Autores del proyecto.

Gastos de Capacitación de Personal Puesta en Marcha

CONCEPTO	VALOR
Papelería	\$ 200
Refrigerio	\$ 5.000
TOTAL	\$ 5.200

Fuente: Autores del proyecto.

Total Inversión Diferida puesta en marcha

CONCEPTO	VALOR
Gastos de Lanzamiento	\$ 580.000
Gastos de Constitución	\$ 163.400
Capacitación de Personal	\$ 5.200
TOTAL	\$ 748.600

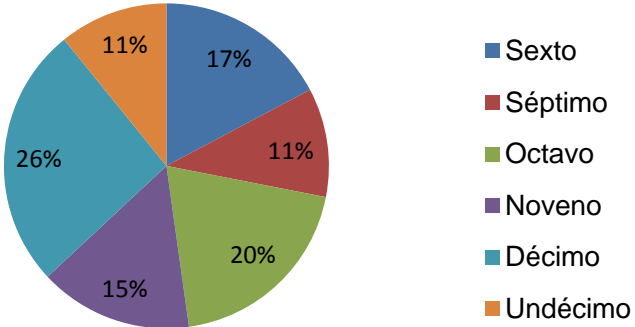
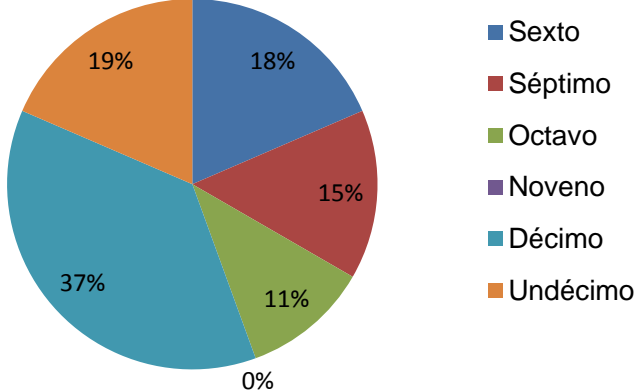
Fuente: Autores del proyecto.

INVERSIÓN TOTAL PUESTA EN MARCHA

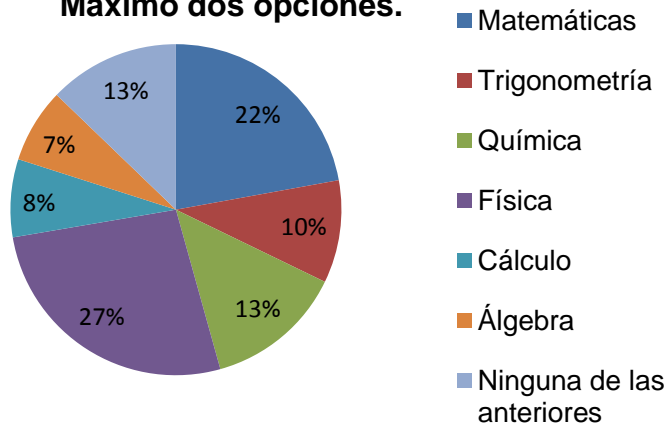
CONCEPTO	VALOR
Total inversión fija	\$ 1.039.000,00
Total inversión diferida	\$ 748.600,00
TOTAL	\$ 1.787.600,00

Fuente: Autores del proyecto.

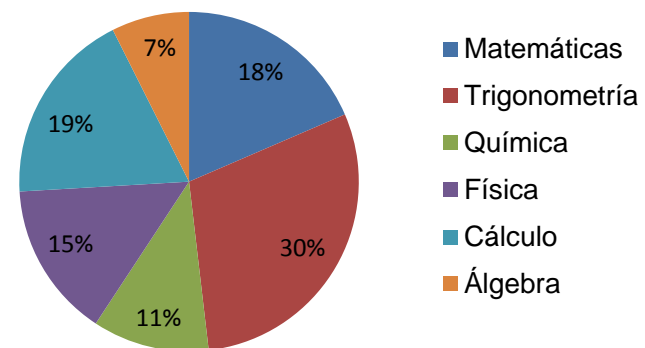
ANEXO 84. COMPARATIVO EN RELACIÓN A LA DEMANDA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EXPLORATORIA Y DURANTE LOS PRIMEROS MESES DE OPERACIÓN.

RESULTADOS INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CONCLUYENTE DE COLEGIOS	RESULTADOS DEMANDA REAL ESTUDIANTES DE COLEGIOS																												
<p data-bbox="352 509 926 613">Pregunta 2. ¿En cuál de los grados ya cursados ha presentado las mayores dificultades académicas?</p>  <table border="1" data-bbox="835 711 989 997"> <caption>Data for Academic Difficulties</caption> <thead> <tr> <th>Grado</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sexto</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Séptimo</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Octavo</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Noveno</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Décimo</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>Undécimo</td> <td>11%</td> </tr> </tbody> </table>	Grado	Porcentaje	Sexto	17%	Séptimo	11%	Octavo	20%	Noveno	15%	Décimo	26%	Undécimo	11%	<p data-bbox="1192 509 1766 542">Demanda según los grados cursados</p>  <table border="1" data-bbox="1671 672 1822 954"> <caption>Data for Real Demand</caption> <thead> <tr> <th>Grado</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sexto</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Séptimo</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Octavo</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Noveno</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Décimo</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>Undécimo</td> <td>19%</td> </tr> </tbody> </table>	Grado	Porcentaje	Sexto	18%	Séptimo	15%	Octavo	11%	Noveno	0%	Décimo	37%	Undécimo	19%
Grado	Porcentaje																												
Sexto	17%																												
Séptimo	11%																												
Octavo	20%																												
Noveno	15%																												
Décimo	26%																												
Undécimo	11%																												
Grado	Porcentaje																												
Sexto	18%																												
Séptimo	15%																												
Octavo	11%																												
Noveno	0%																												
Décimo	37%																												
Undécimo	19%																												
<p data-bbox="218 1073 1881 1268">La mayor demanda la presentan los estudiantes de colegios de los grados décimo, undécimo y sexto. Por otra parte, durante el período de operación ningún estudiante del grado noveno ha accedido al servicio. Estos resultados difieren ligeramente de los obtenidos en la investigación de mercados concluyente, mas sin embargo, el grado decimo en los dos casos es el de mayor demanda.</p>																													

Pregunta 3. ¿En cuál de las siguientes asignaturas presentó mayores dificultades en el proceso de aprendizaje? Elija Máximo dos opciones.

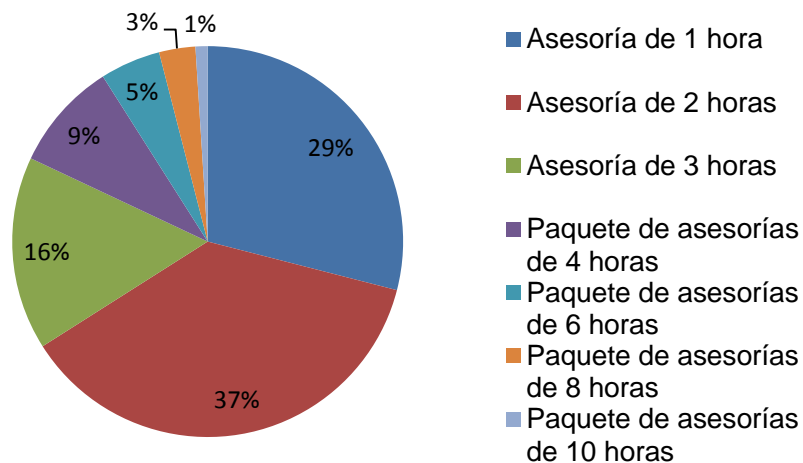


Demanda según las materias

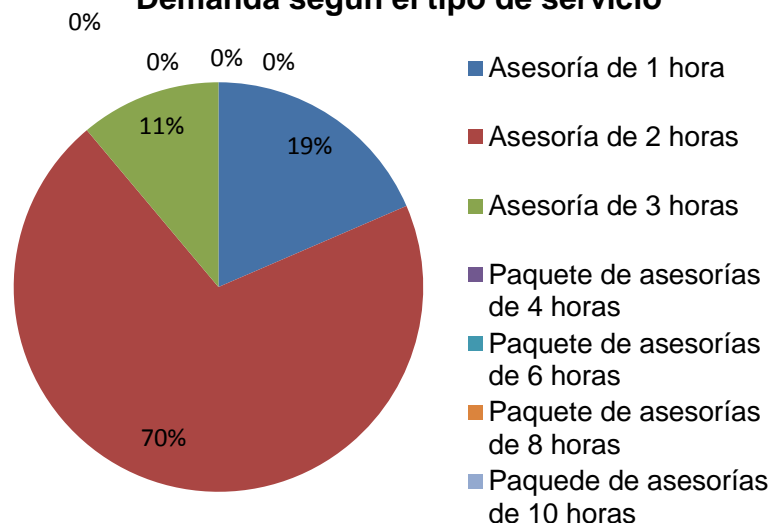


Las materias de mayor demanda por los estudiantes de colegios son trigonometría, cálculo y matemáticas. Estos resultados difieren de los de la investigación de mercados concluyente donde las materias de mayor demanda son Física, Matemáticas y Química.

Pregunta 25. ¿De qué forma le gustaría comprar el servicio de asesoría educativa?

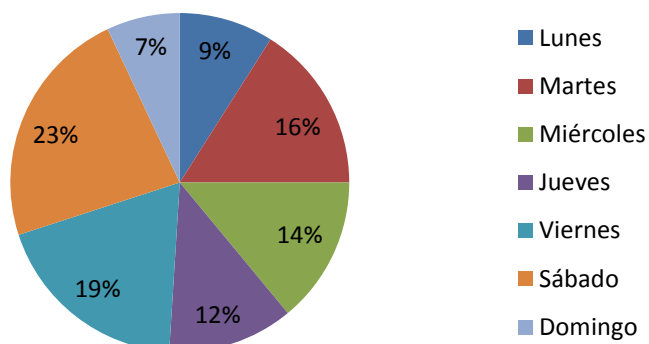


Demanda según el tipo de servicio

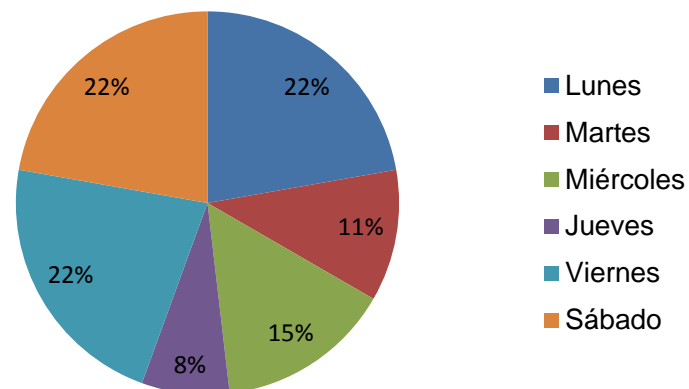


Es notable la preferencia de adquirir las asesorías por 2 horas, 1 hora y tres horas, en su orden. De la misma manera, es evidente la ausencia de demanda de los paquetes ofrecidos por el centro de asesorías.

Pregunta 26. ¿En qué día de la semana preferiría recibir la asesoría?

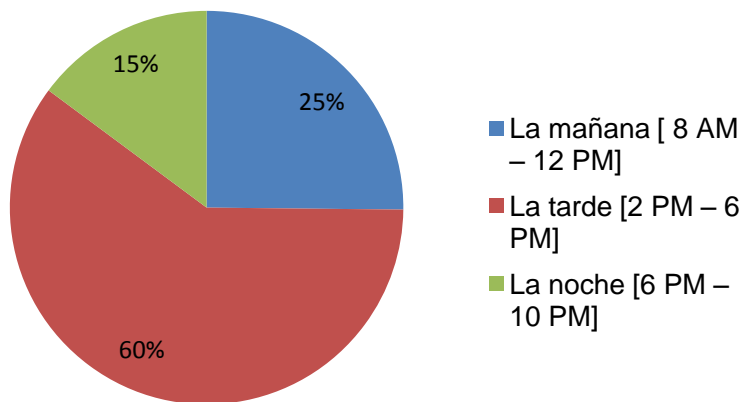


Demanda según los días de las asesorías

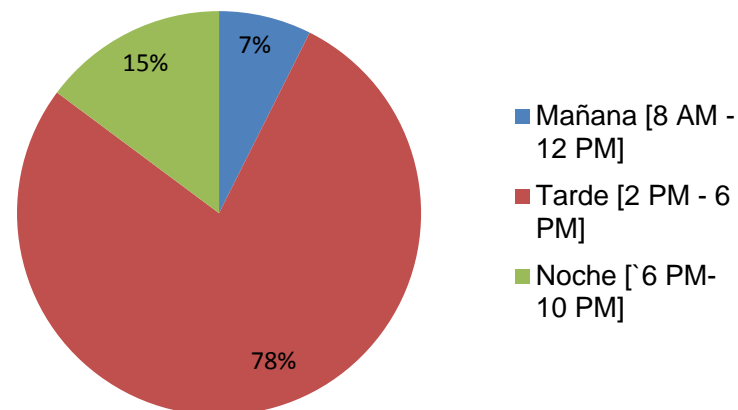


No existe una preferencia marcada por algún día de la semana para recibir las asesorías educativas como se esperaba según los resultados de la investigación de mercados concluyente en donde los fines de semana tenían una marcada preferencia. A diferencia de estos, hay una constante demanda día tras día sin ninguna tendencia.

Pregunta 27. ¿Cuál es el horario de su preferencia para recibir la asesoría?



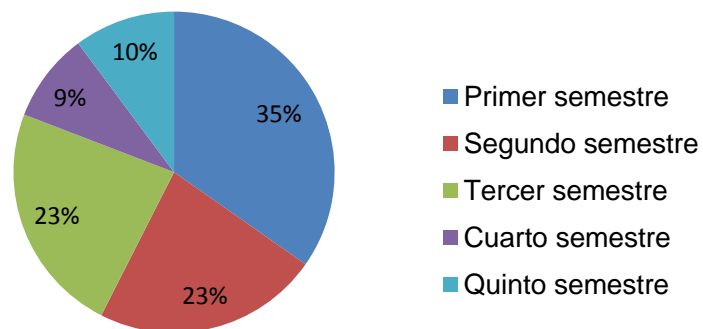
Demanda según los horarios de las asesorías



Durante los cuatro meses de operación fue notable la preferencia de los estudiantes de colegios por las asesorías en el horario de la tarde. Esto evidencia que gran parte de los estudiantes que acceden al servicio estudian en la jornada de la mañana y por tanto utilizan la jornada de la tarde para realizar todas las actividades académicas programadas en clase.

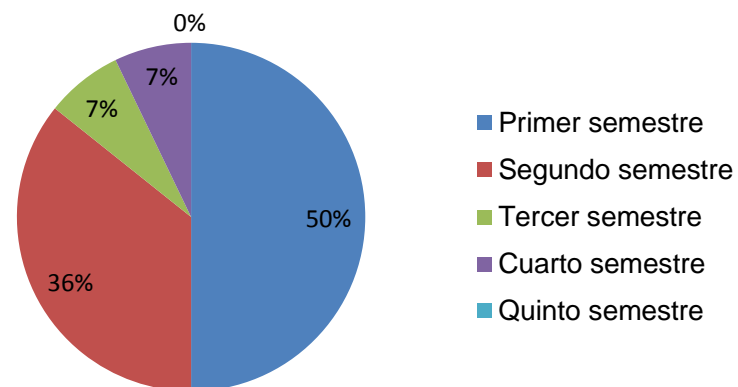
**RESULTADOS INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
CONCLUYENTE DE UNIVERSIDADES**

Pregunta 2. ¿En cuál semestre de los ya cursados ha presentado las mayores dificultades académicas?



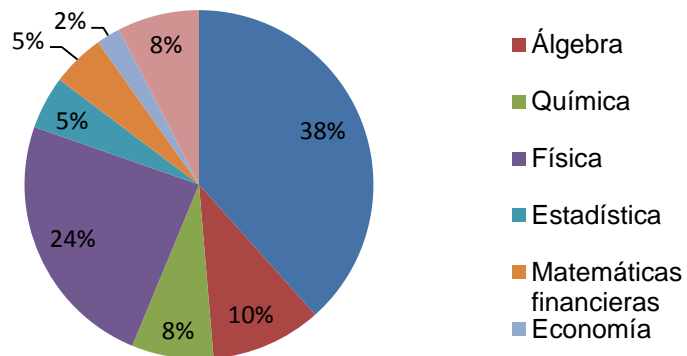
**RESULTADOS DEMANDA REAL ESTUDIANTES DE
UNIVERSIDADES**

Demanda según los semestres cursados

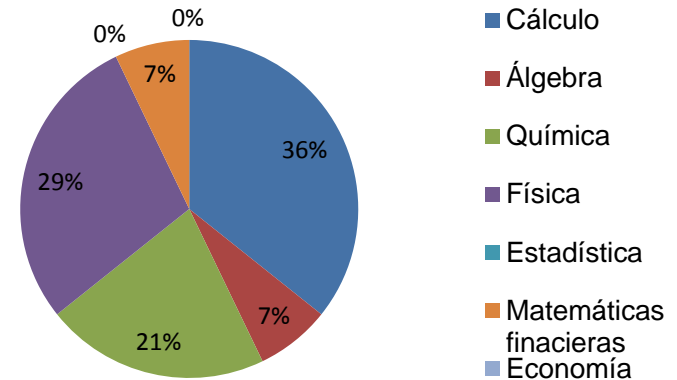


Los estudiantes universitarios de primer y segundo semestre son los que más solicitan el servicio de asesorías mientras que ningún estudiante de quinto semestre ha accedido al mismo. Es notable que el 50% de los clientes son estudiantes recién ingresados a las universidades y el 36% se hallan en segundo semestre. Estos resultados son superiores a los obtenidos en la investigación de mercados concluyente.

Pregunta 3. ¿En cuál de las siguientes asignaturas presentó mayores dificultades en el proceso de aprendizaje? Elija Máximo dos opciones.

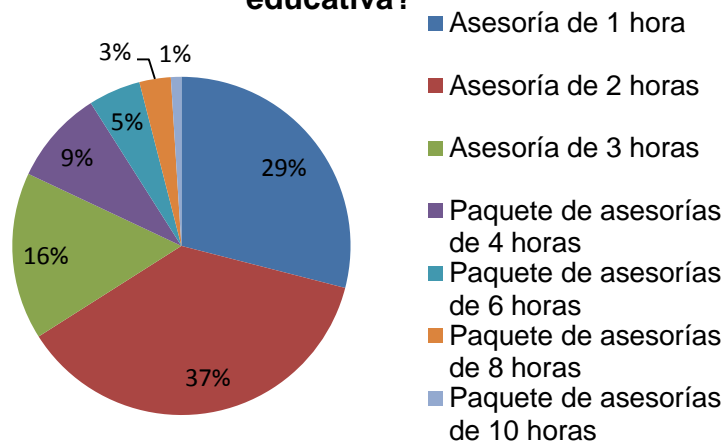


Demanda de las materias en los estudiantes universitarios

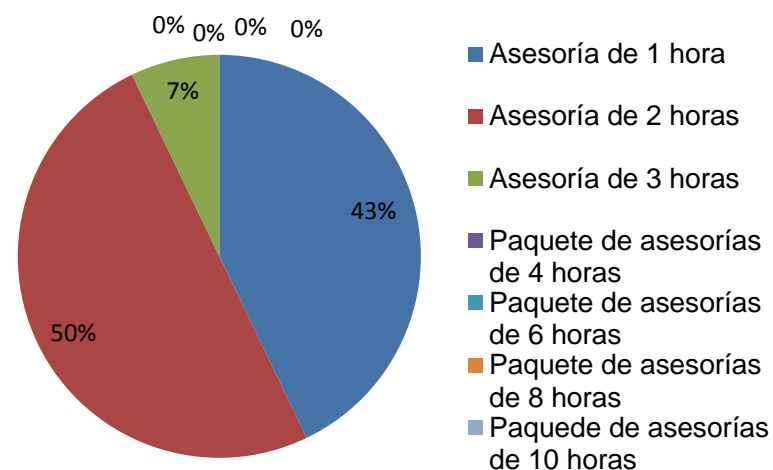


En cuanto a los estudiantes universitarios, las materias de mayor demanda son Cálculo y Física, resultados similares a los de la investigación de mercados concluyente. Por otra parte, se evidencia la ausencia de demanda de Economía durante los primeros meses de operación.

Pregunta 25. ¿De qué forma le gustaría comprar el servicio de asesoría educativa?

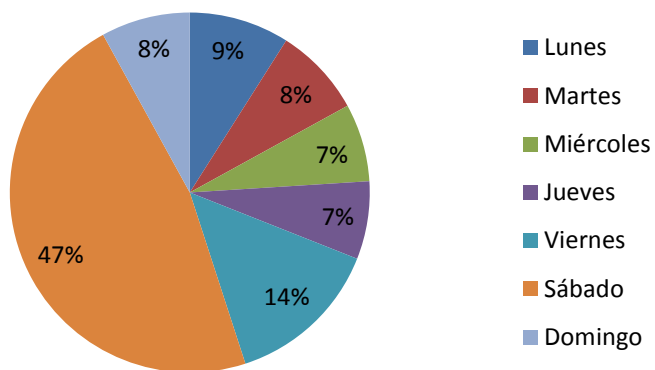


Demanda según el tipo de servicio

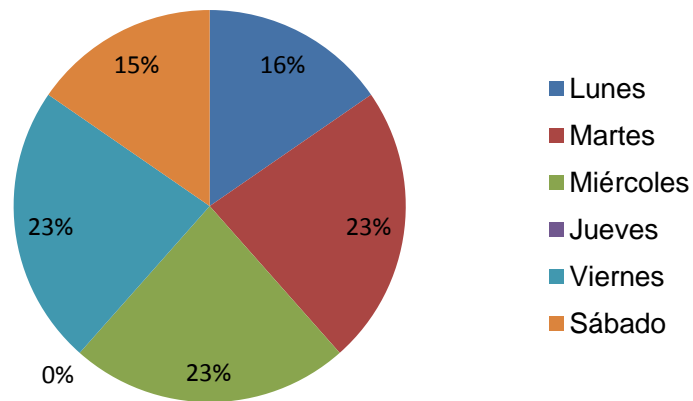


Es evidente la preferencia de adquirir las asesorías por 2 horas y 1 hora. De la misma manera, es evidente la ausencia de demanda de los paquetes ofrecidos por el centro de asesorías. Esto demuestra que los estudiantes universitarios solo compran el servicio en el momento que lo requieren.

Pregunta 26. ¿En qué día de la semana preferiría recibir la asesoría?

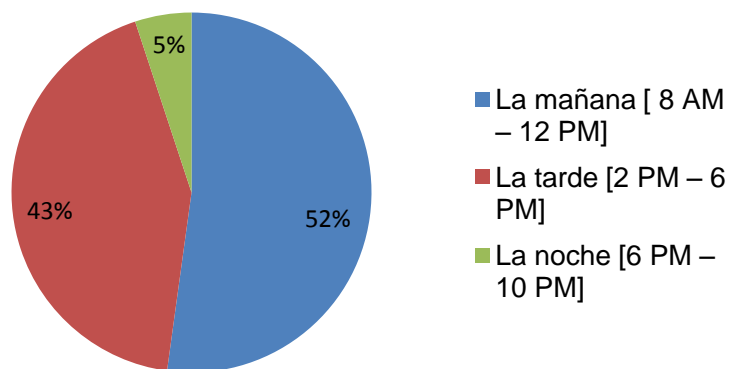


Demanda según los días de las asesorías

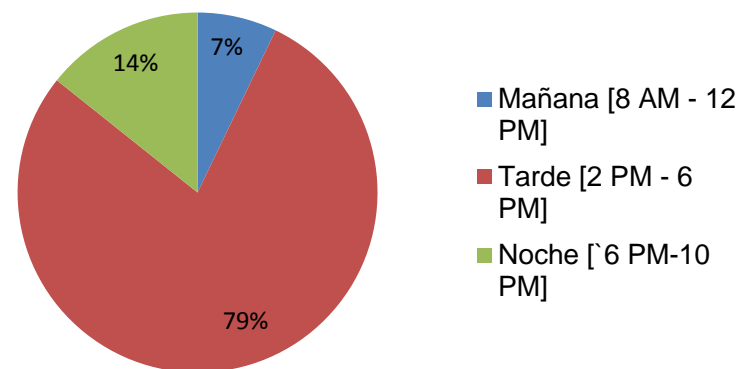


Al igual que en los estudiantes de colegios, no existe una preferencia marcada por algún día de la semana para recibir las asesorías educativas como se esperaba según los resultados de la investigación de mercados concluyente en donde los fines de semana tenían una marcada preferencia. A diferencia de estos, hay una constante demanda día tras día sin ninguna tendencia.

Pregunta 27. ¿Cuál es el horario de su preferencia para recibir la asesoría?



Demanda según los horarios de las asesorías



En el caso de los estudiantes universitarios los resultados difieren en cuanto a la investigación de mercados concluyente donde se esperaba una mayor demanda en horas de la mañana.

ANEXO 85. GASTOS DE SERVICIOS PÚBLICOS, ARRENDAMIENTO Y DE PUBLICIDAD.

Gastos de Servicios Públicos y Arrendamiento

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Servicio de alcantarillado	\$ 2.460	\$ 2.460	\$ 2.460	\$ 2.460
Servicio de aseo	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440
Servicio de internet	\$ 4.400	\$ 4.400	\$ 4.400	\$ 4.400
Servicio de telefonía móvil	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000
Servicio de telefonía fija	\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 2.300
Servicio de agua	\$ 4.092	\$ 4.092	\$ 4.092	\$ 4.092
Servicio de electricidad	\$ 2.523	\$ 2.776	\$ 3.280	\$ 3.533
Arrendamiento	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
TOTAL	\$ 122.215	\$ 122.468	\$ 122.972	\$ 123.225

Fuente: Autores del proyecto

Gastos de Publicidad

ACTIVIDAD	VALOR	MES			
		JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Rifa de 1 hora de asesoría	\$ 15.000				
Rifa invitación doble a heladería mimos	\$ 15.000				
Rifa invitación doble a Drive pizza	\$ 20.000				
TOTAL	\$ 50.000	\$ -	\$ 15.000	\$ 30.000	\$ 50.000

Fuente: Autores del proyecto.

ANEXO 86. AMORTIZACIÓN DE LOS ACTIVOS DIFERIDOS PUESTA EN MARCHA.

DESCRIPCIÓN	VALOR	VIDA ÚTIL	VALOR ANUAL	VALOR MENSUAL
<i>De Lanzamiento</i>				
Volantes y afiches	\$ 290.000	2 años	\$ 145.000	\$ 12.083
Publicidad móvil	\$ 190.000	2 años	\$ 95.000	
Creación de Blog y redes sociales	\$ 100.000	2 años	\$ 50.000	\$ 4.167
<i>De Constitución y Funcionamiento</i>				
Cámara de comercio	\$ 80.000	2 años	\$ 40.000	\$ 3.333
Elaboración documento de sociedad privada	\$ 50.000	2 años	\$ 25.000	\$ 2.083
Autenticación de documento de sociedad privada	\$ 3.400	2 años	\$ 1.700	\$ 142
Elaboración de contratos	\$ 30.000	2 años	\$ 15.000	\$ 1.250
<i>De capacitación de personal</i>				
Papelería	\$ 200	2 años	\$ 100	\$ 8
Pasabocas	\$ 5.000	2 años	\$ 2.500	\$ 208
TOTAL	\$ 748.600		\$ 374.300	\$ 23.275

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 87. INGRESOS POR CONCEPTO DE VENTAS DE LOS SERVICIOS DE ASESORÍAS EDUCATIVAS.

DESCRIPCIÓN SERVICIO		JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
ASESORÍA DE 1 HORA	CANTIDAD	0	1	5	4
	PRECIO	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
	TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 15.000	\$ 75.000	\$ 60.000
ASESORÍA DE 2 HORAS	CANTIDAD	0	2	11	10
	PRECIO	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
	TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 60.000	\$ 330.000	\$ 300.000
ASESORÍA DE 3 HORAS	CANTIDAD	0	1	4	3
	PRECIO	\$ 44.000	\$ 44.000	\$ 44.000	\$ 44.000
	TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 44.000	\$ 176.000	\$ 132.000
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 4 HORAS	CANTIDAD	0	0	0	0
	PRECIO	\$ 58.000	\$ 58.000	\$ 58.000	\$ 58.000
	TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PAQUETE DE ASESORÍAS DE 6 HORAS	CANTIDAD	0	0	0	0
	PRECIO	\$ 87.000	\$ 87.000	\$ 87.000	\$ 87.000
	TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ASESORÍA PAQUETE DE 8 HORAS	CANTIDAD	0	0	0	0
	PRECIO	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000
	TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ASESORÍA PAQUETE DE 10 HORAS	CANTIDAD	0	0	0	0
	PRECIO	\$ 142.000	\$ 142.000	\$ 142.000	\$ 142.000
	TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS		\$ -	\$ 119.000	\$ 581.000	\$ 492.000

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 88. EGRESOS DURANTE EL PERÍODO DE OPERACIÓN.

DESCRIPCIÓN EGRESO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
<i>COSTOS DEL SERVICIO</i>				
Honorarios tutores	\$ -	\$ 56.000	\$ 273.000	\$ 231.000
Transporte	\$ -	\$ 13.600	\$ 68.000	\$ 57.800
Papelería	\$ -	\$ 100	\$ 500	\$ 425
<i>SUBTOTAL</i>	\$ -	\$ 69.700	\$ 341.500	\$ 289.225
<i>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</i>				
Nómina administrativa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización de diferidos	\$ 23.275	\$ 23.275	\$ 23.275	\$ 23.275
Arrendamiento	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Depreciación	\$ 20.583	\$ 20.583	\$ 20.583	\$ 20.583
Publicidad	\$ -	\$ 15.000	\$ 30.000	\$ 50.000
Servicios públicos	\$ 122.215	\$ 122.468	\$ 122.972	\$ 123.225
<i>SUBTOTAL</i>	\$ 186.074	\$ 201.326	\$ 216.831	\$ 237.083
TOTAL	\$ 186.074	\$ 271.026	\$ 558.331	\$ 526.308

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 89. FLUJO DE EFECTIVO DEL PERÍODO DE OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
INGRESOS					
Ventas		\$ -	\$ 119.000	\$ 581.000	\$ 492.000
Capital social	\$ 1.787.600				
Total ingresos	\$ 1.787.600	\$ -	\$ 119.000	\$ 581.000	\$ 492.000
EGRESOS					
Inversión fija	\$ 1.039.000				
Inversión diferida	\$ 748.600				
Costos totales del servicio		\$ -	\$ 69.700	\$ 341.500	\$ 289.225
Gastos de administración y ventas		\$ 186.074	\$ 201.326	\$ 216.831	\$ 237.083
Total egresos	\$ 1.787.600	\$ 186.074	\$ 271.026	\$ 558.331	\$ 526.308
Depreciación activos fijos		\$ 20.583	\$ 20.583	\$ 20.583	\$ 20.583
Amortización de diferidos		\$ 23.275	\$ 23.275	\$ 23.275	\$ 23.275
Flujo neto actual	\$ -	\$ (142.215)	\$ (108.168)	\$ 66.528	\$ 9.550
Saldo inicial de efectivo		\$ -	\$ (142.215)	\$ (250.383)	\$ (183.855)
Saldo final de efectivo	\$ -	\$ (142.215)	\$ (250.383)	\$ (183.855)	\$ (174.305)

Fuente: Autores del proyecto

ANEXO 90. INDICADORES FINANCIEROS DEL PERÍODO DE OPERACIÓN.

INDICADOR	FÓRMULA	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
RENTABILIDAD DE VENTAS NETAS	$\frac{\text{Utilidad neta} * 100\%}{\text{Ventas Netas}}$		-128%	4%	-7%
RENTABILIDAD DEL ACTIVO TOTAL	$\frac{\text{Utilidad neta} * 100\%}{\text{Activo Total}}$	-11,6%	-10,5%	1,5%	-2,4%
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{Utilidad neta} * 100\%}{\text{Patrimonio Total}}$	-11,6%	-10,5%	1,5%	-2,4%
EBITDA	Utilidad Operacional +Depreciaciones +Amortizaciones	\$ (142.215)	\$ (108.168)	\$ 66.528	\$ 9.550

Fuente: Autores del proyecto