

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



IBSA

Proyecto Empresarial Trabajo de Grado

Valeria Toro Álvarez

Sofía Beltrán Baños

Bogotá

2017

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



IBSA

Proyecto Empresarial Trabajo de Grado

Valeria Toro Álvarez

Sofía Beltrán Baños

Massimo Manzoni

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá

2017

## TABLA DE CONTENIDO

<b>2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>3</b>
2.1 Datos generales	3
2.2 Creación y operación de la empresa	4
2.3 Antecedentes del proyecto	5
2.4 Equipo emprendedor	5
2.5 Origen de la idea	7
2.6 Objetivos y cronograma	7
<b>Fuente: Trabajo propio de los autores</b>	<b>9</b>
<b>3 CONCEPTO DE NEGOCIO</b>	<b>9</b>
3.1 Propuesta De Valor	9
3.2 Diseño De La Propuesta De Valor	10
3.3 Modelo De Negocio	11
3.4 Orientación Estratégica	16
3.4.1 Propósito	16
3.4.2 Meta	16
3.4.3 Filosofía orientadora	16
3.4.4 Valores	16
3.4.5 Creencias	17
	18

Figura 2. Imagen Intangible	18
<b>4. PRODUCTO O SERVICIO</b>	<b>19</b>
<b>5 ANÁLISIS DEL MERCADO</b>	<b>20</b>
5.1 Descripción Entorno De Negocios	20
5.2 Descripción Del Mercado	21
<i>Número de estudiantes internacionales</i>	<b>21</b>
5.3 Segmento Objetivo	23
5.4 Necesidades	23
5.5 Tamaño Del Mercado	24
5.6 Análisis De La Competencia	26
5.7 Matriz Dofa	27
5.7.1 Análisis Interno	28
5.7.2 Análisis Externo	29
5.8 Mezcla De Mercado	30
5.9 Presupuesto	31
5.10 Objetivos Comerciales	32
5.11 Estimativos De Ventas	34
<b>6. ESTRATEGIA OPERATIVA</b>	<b>35</b>
6.1 Descripción Técnica Del Servicio	35
6.2 Identificación De Necesidades De Maquinaria Y Equipos.	36
<b>7 ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA</b>	<b>36</b>

7.1 Estructura Organizacional	37
7.1.1 Funciones	37
7.2 Proceso De Reclutamiento	39
<b>8 PLAN ECONÓMICO</b>	<b>42</b>
8.1 Plan De Inversiones	42
8.2 Presupuesto De Inversión Fija Y Capital De Trabajo	42
8.3 Estructura De Costos	43
8.4 Margen De Contribución	44
8.5 Punto De Equilibrio	45
<b>9 PLAN FINANCIERO</b>	<b>45</b>
9.1 Modelo De Monetización	45
9.2 Análisis De La Rentabilidad Económica De La Inversión	46
9.3 Proyección De Los Estados Financieros A Tres Años	46
9.4 Estado De Resultados Proyectado	47
9.5 Flujo De Caja Proyectado	49
9.6 Aspectos De Legalización Y Constitución	50
<b>Bibliografía</b>	<b>51</b>

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.....	9
Ilustración 2.....	10
Ilustración 3.....	18
Ilustración 4.....	21
Ilustración 5.....	22
Ilustración 6.....	22
Ilustración 7.....	25
Ilustración 8.....	25
Ilustración 9.....	28
Ilustración 10.....	31
Ilustración 11.....	32
Ilustración 12.....	34
Ilustración 13.....	37
Ilustración 14.....	43
Ilustración 15.....	44
Ilustración 16.....	45
Ilustración 17.....	47
Ilustración 18.....	49
Ilustración 19.....	50

## RESUMEN

IBSA es una organización sin ánimo de lucro, que fue fundada por dos estudiantes de Negocios Internacionales, Valeria Toro y Sofía Beltrán en el 2016. Esta organización trabaja con estudiantes colombianos que apoyan como voluntarios en diferentes funciones. Hoy en día tiene presencia en las 3 sedes de la Universidad del Rosario, gracias al apoyo de los estudiantes y administrativos de esta Universidad. Nos consideramos una comunidad, de estudiantes nacionales e internacionales, que busca crear espacios de intercambio cultural. A los estudiantes internacionales, les damos acompañamiento personalizado y constante por medio de nuestro programa de Buddies, buscamos apoyarlos en diferentes aspectos como su adaptación al país y a la ciudad, dándoles a entender cómo moverse en ella, que deben hacer y también que deben evitar. Por otro lado, en el ámbito social y cultural, por lo cual se llevan a cabo varias actividades en el semestre al igual que viajes. A los estudiantes nacionales les ofrecemos la posibilidad de compartir con estudiantes de diferentes países, para que puedan tener una experiencia internacional en Colombia, y así mismo conocer nuevas culturas, y puedan practicar o aprender otros idiomas.

***Palabras clave:*** Organización sin ánimo de lucro, Colombia, estudiantes internacionales, voluntarios, estudiantes nacionales, comunidad, cultura.

## **ABSTRACT**

IBSA is a non-profit organization, which was founded by two students of International Business, Valeria Toro and Sofia Beltran in 2016. This organization works with students that support as volunteers in different functions. Today it has presence in the 3 campuses of the University of Rosario, thanks to the support of the students and administrative of this University. We are a community, national and international students, which seeks to create spaces of cultural exchange. International students, we give them personalized and constant support through our buddies, we seek to help them in different aspects such as its adaptation to the country and the city, giving them to understand how to move in it, what they should do and also that should be avoided. On the other hand, in the social and cultural, which carried out a number of activities in the semester as you travel. To the national students we offer the opportunity to share with students from different countries, so that they can have an international experience in Colombia, and to know new cultures, and to practice or learn other languages.

**Keywords:** Non-profit organization, Colombia, international students, volunteers, national students, community, culture.

## GLOSARIO

**Buddies:** Estudiantes Colombianos voluntarios que apoyan a las personas extranjeras a integrarse a la comunidad. Son parte fundamental de la organización, ya que representan el contacto directo con los extranjeros.

**Capital social:** De acuerdo con Pierre Bourdieu representa las redes permanentes y la pertenencia a un grupo que aseguran a sus miembros un conjunto de recursos actuales o potenciales

**Fundación:** De acuerdo con el artículo 5 del Decreto 3130 de 1968, las fundaciones son personas jurídicas sin ánimo de lucro que busca proveer un servicio social.

**Globalización:** Según el Fondo Monetario Internacional, la globalización es el proceso por el cual se aumenta la interrelación entre países, tanto en términos económicos y políticos como sociales. Este proceso afecta diferentes tipos de transacciones, y aumenta la movilidad internacional.

**Movilidad entrante:** Cantidad de personas (estudiantes, practicantes o profesores) que vienen a Colombia a hacer intercambios.

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

IBSA surgió en el 2016 de una necesidad que existía en el mercado, de darle a los estudiantes internacionales un apoyo integral, es decir en todas las áreas de la vida en el país (académico, social, y cultural). A partir de la experiencia previa de Valeria Toro, una de las directoras del proyecto, apoyando al área de internacionalización de la escuela de administración de la Universidad Del Rosario como miembro del consejo estudiantil, a los estudiantes de intercambio, y el intercambio hecho por Sofía Beltrán, también directora de la organización, se pudieron detectar las falencias que se presentaban en la experiencia de intercambio de los estudiantes cuando venían a Colombia, al igual que sus necesidades y expectativas. Con el fin de mejorar esta experiencia, promover una mejor imagen de Colombia, y sacar el mayor provecho del intercambio de los estudiantes, tanto para ellos como para la Universidad en la que hacían su intercambio y toda la comunidad que se podía ver influenciada, se creó esta organización.

IBSA fue fundada bajo 3 pilares principales:

1. Estudiantes internacionales: Dar un apoyo y acompañamiento a los estudiantes extranjeros durante su intercambio en Colombia en varios ámbitos de la vida tanto social, cultural y académico.

- Ayudarlos a que se adapten a la ciudad y a la universidad.
- Actividades de integración con estudiantes colombianos y extranjeros.
- Viajes para que conozcan la cultura y naturaleza colombiana.

- Buscamos que los estudiantes se enamoren de la universidad y de Colombia, y así ellos sean embajadores en sus propias universidades, esto para lograr promover el turismo educativo en el país.

2. Estudiantes Colombianos: Brindarles espacios donde puedan tener una experiencia multicultural dentro del país.

- Buddies: Son estudiantes colombianos a los cuales se les asigna uno(s) estudiante(s) extranjeros para que los apoyen y estén pendientes de ellos desde antes de que lleguen al país.

- Practicar y aprender otro idioma diferente al español

- Conocer otras culturas y formas de pensar diferentes a las que se tienen en Colombia.

- Buscamos que los estudiantes que los estudiantes que se fueron de intercambio, puedan mantener un poco de esa experiencia en Colombia. Por otro lado, que los Colombianos que no han tenido la oportunidad de hacer intercambio puedan aprender y conocer otras culturas, y así abrir su mundo.

3. Networking: Queremos llegar a crear una red de profesionales de diferentes disciplinas a nivel mundial.

- Tener espacios donde se puedan crear relacionales fuertes. Amistades entre personas de diferentes tradiciones e ideales, que basándose en el respeto logren ser tan fuertes que se mantengan en el tiempo.

- Formar una comunidad basada en ideales de apoyo mutuo y que busque incentivar el desarrollo tanto personal como profesional de todos nuestros miembros.

IBSA hoy en día ha apoyado a más de 300 estudiantes en su experiencia de intercambio en Colombia, y busca establecerse como una fundación que apoye en las diferentes universidades del país a todos los estudiantes que vienen a hacer su intercambio a Colombia para potencializar tanto su experiencia, como todos los aportes que puede traer esto para el país.

Al apoyar a los estudiantes de intercambio, integrarlos con los estudiantes nacionales y la comunidad colombiana, se crea una comunidad que beneficia tanto a los estudiantes, como a las universidades a las que vienen, y otros actores involucrados en el mercado de intercambio estudiantil. Por esta razón, IBSA trabaja de manera asociativa tanto con universidades como con otras organizaciones que si bien pareciera que hacen lo mismo, hasta el momento lo que hemos evidenciado es que hay algún pilar u objetivo en el que nos diferenciamos, y que al final hemos logrado convertirnos en sus aliados. De esta manera, IBSA ha logrado trabajar con diferentes empresas como Join Us, Outlanders e ISE, quienes apoyan a los estudiantes extranjeros con eventos y/o viajes. Por medio de las alianzas estratégicas que hemos hoy creado, podemos evidenciar cómo se crea un tipo de cluster de intercambio, que trae beneficios para todas las partes y finalmente fortalece el fin de generar y atraer capital económico y social al país.

Actualmente IBSA está establecido en la Universidad del Rosario y ha apoyado también a estudiantes de otras universidades de la ciudad de Bogotá. A futuro, IBSA busca consolidarse como una fundación que apoya a todas las universidades del país, razón por la cual se busca estandarizar procesos, ser económicamente sostenible, y finalmente generar procesos que mantengan la red conectada a través del tiempo. Con este fin, se analizarán los procesos actuales de la organización, el flujo de estudiantes internacionales en Colombia, al igual que el mercado, con el fin de lograr el crecimiento de IBSA en Bogotá y en el país.

## **2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

### **2.1 Datos generales**

**Nombre de la empresa:** IBSA

**Personaría:** Jurídica

**Actividad Económica:** 8560 Actividades de apoyo a la educación

**Dirección:** La ubicación de las oficinas no ha sido designada aún

## 2.2 Creación y operación de la empresa

IBSA fue creado en el 2016, gracias a la idea conjunta de Valeria Toro y Sofia Beltrán, y el apoyo del grupo inicial de buddies quienes decidieron apoyar a los estudiantes de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. Inicialmente, en el primer semestre de 2016 las dos fundadoras vieron la necesidad en el mercado debido a la experiencia previa de apoyo a los estudiantes internacionales y de intercambio que tuvieron en años anteriores. El primer paso fue analizar las necesidades de los estudiantes, obtener un *feedback* de quienes ya terminaban su intercambio, analizar las opciones presentes en la universidad y empezar a armar un equipo de trabajo. En ese momento se observó que en las otras sedes de la universidad había una asociación que daba apoyo a los estudiantes, pero se encontró que en la sede del norte había falta este apoyo. Se empezó a establecer el perfil de los buddies, se encontró un grupo de estudiantes que lo reflejaban y se empezó a trabajar con ellos. El contacto con la cancillería de la Universidad del Rosario también fue un paso clave ya que se convirtieron en los aliados estratégicos más importantes ya que eran quienes estaban más interesados en el bienestar de los estudiantes y quienes tenían el contacto de ellos, por ende fueron el puente de comunicación hasta que los estudiantes contactaron a sus buddies.

A partir del contacto inicial con los estudiantes, los buddies empezaron a darles apoyo con información tanto de la universidad como de la ciudad y del país. Antes de la llegada de los estudiantes se habló con otras organizaciones que podían ser aliados estratégicos. A partir de estos contactos y otras ideas de los buddies, se planearon algunos eventos y el primer viaje a

Villa de Leyva con Join Us. En la parte promocional, la cancillería de la universidad apoyó con un presupuesto para la parte publicitaria como volantes y gorras.

La financiación de este semestre se basó principalmente en las comisiones por viajes y el apoyo por parte de cancillería para temas promocionales y eventos institucionales como las olimpiadas en la universidad al igual que el festival UR. Los trabajos fueron todos voluntarios, y por ser el inicio del proyecto no se contaba con apoyo económico para contrarrestar los gastos incurridos por los voluntarios. En general en temas económicos no se llegó a ser sostenibles, razón por la cual en los siguientes semestres se han ido implementando diferentes medidas como las membresías y la publicidad por redes, con el fin de financiar el gasto en personal, promoción, asuntos legales, creación de página web y eventos.

### **2.3 Antecedentes del proyecto**

Previamente, Valeria Toro trabajó por más de 3 años apoyando a la cancillería de la Universidad del Rosario desde el consejo estudiantil de Administración sirviendo como apoyo de estudiante a estudiante para las personas que hacían intercambio en la escuela de administración. Durante este tiempo, pudo evidenciar los problemas más recurrentes que se les presentaban a los estudiantes, al igual que las principales necesidades que no estaban siendo satisfechas. Por otro lado, Sofía Beltrán en el 2015 estuvo estudiando en Inglaterra, donde hizo parte de una asociación durante su experiencia de intercambio, en la que tuvo la oportunidad de vivir personalmente cuales eran los aspectos que más afectaban, tanto de manera negativa como positiva, un intercambio.

### **2.4 Equipo emprendedor**

Perfiles:

El equipo de IBSA cuenta con fortalezas como el buen desempeño académico, la vocación emprendedora, la experiencia internacional que les ha permitido tener una visión multicultural del mundo y las buenas relaciones interpersonales. Todas estas habilidades son relevantes e importantes en el proyecto, ya que permiten tener un enfoque global a la hora de ayudar a los estudiantes. El desempeño académico permite apoyar a los asociados en sus estudios; además, es un aspecto que le ha brindado al equipo un buen desarrollo en la universidad y una buena relación con el cuerpo administrativo y los profesores. La vocación emprendedora ha sido determinante a la hora de empezar el proyecto y durante el desarrollo de este ya que la asociación siempre está involucrada en varias actividades y eventos. La experiencia internacional también ha sido clave en el desarrollo de todo el proyecto porque ha permitido tomar *insights* tanto de las diferencias entre culturas, como las necesidades de un estudiante de intercambio. Finalmente, las relaciones interpersonales son otro factor importante que ha permitido generar buenos contactos no solo con los estudiantes, sino con toda la comunidad rosarista.

Sofía Beltrán Es estudiante de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario. Ha estado involucrada en diferentes proyectos que le han permitido fortalecer sus habilidades emprendedoras. Desde el 2009 hasta el 2013 hizo parte de The Body Fuel Co., empresa distribuidora de productos funcionales donde tuvo su primer acercamiento al mundo empresarial y adquirió diferentes conocimientos del proceso de iniciación de una empresa, desde temas básicos burocráticos hasta temas de mercadeo y penetración de mercado. Más adelante en 2014 hizo parte del equipo de Heliexport, empresa exportadora de flores la cual había sido creada hace más de diez años. Esta empresa no había estado en funcionamiento por un tiempo y Sofía ayudo en la reactivación de esta, en su nuevo plan de mercadeo y renovación de marca. En el 2015 hizo un intercambio en la universidad de Leicester, en Inglaterra, donde fue parte de una asociación estudiantil llamada ULEES la cual le permitió observar de primera mano tanto sus necesidades propias al ser estudiante de intercambio, como las necesidades de los estudiantes que también hacían parte de la asociación.

Valeria, antes de entrar a la universidad, hizo dos intercambios, 6 meses en Montreal, Canadá y 4 meses en Sao Paula, Brasil, donde tuvo la oportunidad de compartir con personas de muchos países, y vivir en dos países con culturas totalmente diferentes. En la universidad, trabajó 3 años con Luisa Godoy, encargada de manejar el área de internacionalización de la Escuela de

Administración de la Universidad Del Rosario, como representante del Consejo Estudiantil De Administración, donde tuvo la posibilidad de aprender cómo funcionaba toda la parte administrativa en cuanto al manejo de los estudiantes de intercambio. Además ha trabajado en varias ferias internacionales organizadas por EDUFIDME de universidades, como EDUEXPO y colegios como TABS, como staff y traductora.

Además de las directoras, otra parte fundamental del equipo son los buddies; estudiantes de las universidades aliadas de IBSA con un perfil destacado. Para ser parte del equipo, IBSA cuenta con unos requisitos que deben cumplir, estos serán descritos en el proceso de selección. Lo que se busca con estos requisitos es conformar un equipo con personas proactivas que aportan a la organización y tengan la facilidad de crear lazos de verdad con otras culturas.

## **2.5 Origen de la idea**

A principios del 2016, cuando Sofía volvió de intercambio, Valeria estaba apoyando a los estudiantes de intercambio de la Universidad del Rosario, pero algunas cosas no estaban funcionando como ella esperaba, debido a la forma de comunicación que existía entre la universidad y los estudiantes, lo cual había reducido la relación que tenían a un apoyo solo administrativo. Esto había generado que se perdiera el contacto de estudiante a estudiante, factor vital en la relación entre el consejo estudiantil y los estudiantes de intercambio para poder mejorar su experiencia. Cuando le conto este caso a Sofía, llegaron a la conclusión que se debía ofrecer un apoyo integral a los estudiantes, para mantener el contacto de estudiante a estudiante, apoyarlos en su experiencia en Colombia, y servir como puente de comunicación entre ellos y la universidad.

## **2.6 Objetivos y cronograma**

IBSA lleva funcionando desde Julio de 2016. Durante este proceso hemos establecido formas de trabajo, hemos conformado un equipo de trabajo y hemos llevado a cabo varias actividades y viajes. El paso a seguir es conformarnos legalmente como fundación, mejorar nuestra presencia en redes, estandarizar procesos, especialmente de reclutamiento, y finalmente formalizar la red para que se mantenga a futuro

**Tabla 1.**

*Cronograma de trabajo*

<b>CRONOGRAMA</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>INICIO</b>	<b>FIN</b>
<b>CORTO PLAZO</b>			
Elaboración de estatutos	<b>20 días</b>	<b>01/12/2017</b>	<b>20/12/2017</b>
Registro Cámara de Comercio	<b>12 días</b>	<b>05/01/2018</b>	<b>16/01/18</b>
Constitución	<b>4 días</b>	<b>17/01/2018</b>	<b>21/01/2018</b>
Creación Página web ( compra hosting, diseño y lanzamiento)	<b>30 días</b>	<b>15/11/2017</b>	<b>15/12/2017</b>
Fecha de negociación alianzas	<b>30 días</b>	<b>15/01/2018</b>	<b>15/02/2018</b>
<b>MEDIANO PLAZO</b>			
Presentación a otras universidades en Bogotá	<b>15 días</b>	<b>15/05/2018</b>	<b>30/05/2018</b>
Presentación a otras	<b>30 días</b>	<b>15/11/2018</b>	<b>15/11/2018</b>

Fuente: Trabajo propio de los autores

## **3 CONCEPTO DE NEGOCIO**

### **3.1 Propuesta De Valor**

Crear comunidad a través de un servicio de apoyo integral a los estudiantes de intercambio, caracterizado por la personalización, y por dar apoyo en diferentes áreas, buscando mejorar la imagen de Colombia y crear una red de contactos que a futuro traiga mayor flujo de turismo académico y finalmente capital social al país.

Hoy en día existen diferentes organizaciones que mejoran la experiencia de los estudiantes de intercambio o personas extranjeras, pero se enfocan en temas específicos. La diferencia de IBSA es que tiene un enfoque personalizado e integral. La asociación busca ser un apoyo tanto en el ámbito recreativo y cultural, como en el académico. Además, IBSA busca más allá de apoyar a los estudiantes, crear una red internacional que ayude a que la experiencia de intercambio trascienda y se creen relaciones a futuro.

IBSA ofrece mejorar la experiencia de los estudiantes de intercambio, dándoles desde el principio la información necesaria y un apoyo local que los ayuda a establecerse, integrarse a su comunidad y sacar un buen provecho de su estadía en otro país. Además, al darles espacios de integración y entretenimiento, se permite crear conexiones con diferentes personas que representan tanto un apoyo en su experiencia de intercambio como un importante contacto a futuro.

### 3.2 Diseño De La Propuesta De Valor

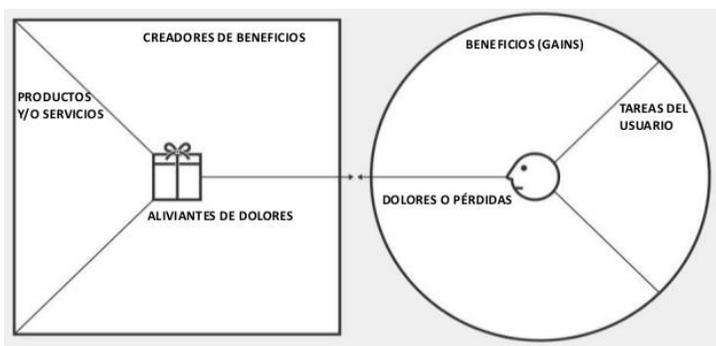


Ilustración 2

#### Figura 1. Propuesta de valor

Fuente: Imagen canva

- **Productos y/Servicios:** Comunidad internacional que apoya a las personas que vienen a hacer un intercambio a Colombia, buscando mejorar la imagen de Colombia, traer un mayor turismo académico y otro tipo de capital social al país gracias a la red creada a través de la interacción entre personas extranjeras y locales.
- **Creadores de beneficios:** IBSA le brinda la información previa a los estudiantes, al igual que apoyo en muchos aspectos que generan problemática a la hora de instalarse, les da acompañamiento uno a uno que les permite tener un contacto directo con la cultura colombiana, les provee una comunidad que los acompaña y les da opciones de entretenimiento durante su estadía y finalmente genera una red de contactos internacional.
- **Aliviantes de dolor:**

- Buddies: Estudiantes con perfil destacado, que son el contacto directo entre los estudiantes, la asociación y la universidad.
  - Comunicación uno a uno
  - Contacto previo a la llegada a Colombia
  - Alianzas de calidad que proveen un buen servicio a personas extranjeras que no conocen el mercado ni el país.
- **Beneficios:**
  - Apoyo integral
  - Contacto directo con personas locales
  - Comunidad de personas afines
  - Descuentos en productos y servicios de calidad acordes a las necesidades de las personas de intercambio (viajes, restaurantes, fiestas)
  - Contacto mas cercano con la universidad, profesores y administrativos gracias a los estudiantes que los apoyan que sirven como puente directo de comunicación
- **Dolores:**
  - Desconocimiento de la cultura y del país
  - Novedades a las que es mejor enfrentarse con alguien que tenga conocimiento previo
  - Soledad
  - Deseo de aprovechar al máximo la experiencia, sin saber cómo o a donde ir.
  - Colombia es un país donde pueden aprovecharse de las personas extranjeras teniendo en cuenta que ellos no conocen el mercado y se considera que tienen un mayor poder adquisitivo.

### 3.3 Modelo De Negocio

- **Socio Clave:**

- Buddies. Estudiantes colombianos de las universidades aliadas, que tienen un perfil específico acorde a los valores de la organización y son quienes apoyan y tienen contacto directo con los estudiantes.
- Universidades a donde llegan los estudiantes, principalmente sus cancillerías quienes son los que proveen el contacto directo con los estudiantes.
- Agencias de viajes con valor agregado como Outlanders, aliados actuales con los cuales viajamos por Colombia.
- Agencias de turismo que creen espacios y fiestas para personas internacionales como Join Us e ICE, aliados actuales de IBSA.
- Bares y restaurantes de calidad a un precio adecuado para estudiantes como el Irish Pub de la Candelaria y Pepino, socios actuales de IBSA.
- Entidades gubernamentales y no gubernamentales que busquen promover el turismo académico en Colombia.
  
- **Actividades Clave**
- Semana de bienvenida, donde se brinda información, se apoya en los primeros días de universidad y se dan a conocer todos los miembros de la asociación
- Viajes. Cada semestre se hacen 3 viajes oficiales, buscando destinos exóticos, los cuales brinden un valor agregado a la experiencia más allá de la vida nocturna del lugar.
- Actividades Con el fin de darles una buena experiencia a las personas de intercambio, al igual que de fortalecer los lazos entre las personas de IBSA, durante el semestre se realizan diferentes actividades como Picnics, Paintball, Tejo, comidas internacionales, entre otros.
- Fiestas. Teniendo en cuenta que gran parte de la experiencia de intercambio incluye la vida nocturna, y buscando darles una oferta de calidad y apoyarlos en el conocimiento de la vida nocturna en Colombia, durante el

semestre se tienen diferentes fiestas tanto privadas de IBSA, como en conjunto con nuestros aliados estratégicos.

○ **Recursos clave:**

○ Los recursos humanos son una de las bases de nuestra organización. Tenemos un perfil establecido para los buddies, el cual permite que solo personas sobresalientes y proactivas hagan parte del equipo. Ellos son el contacto directo con los estudiantes, y los que generan el vínculo y mantienen la red con vida. Por estas razones, las personas que nos apoyan son nuestro principal recurso.

○ Bases de datos. Contamos con los datos de las personas que vienen de intercambio, lo cual nos permite analizar tendencias, y mantener viva la red de contactos.

○ Marca. IBSA ya lleva un año trabajando, tiempo en el cual ha obtenido un reconocimiento y un goodwill importante, reflejado no solo en el voz a voz de los estudiantes que vuelven a sus países de intercambio, sino en sus blogs, historias y redes sociales.

○ Alianzas estratégicas. Uno de nuestros principales aliados es la Universidad del Rosario y su Cancillería. Trabajamos en conjunto, brindándoles apoyo a sus estudiantes y creando un contacto más directo con ellos. Otro tipo de alianzas son más comerciales, como la que se tiene con la agencia Outlanders y Join Us, al igual que con establecimientos comerciales como el Irish Pub, papelerías y peluquerías cerca a la universidad.

○ **La propuesta de valor:**

Crear comunidad a través de un servicio integral de apoyo a estudiantes de intercambio

Mejorar la imagen de Colombia

Atraer un mayor flujo de turismo académico al país

- Creación de Comunidad

- Apoyo integral a personas que vienen de intercambio a Colombia
- Contacto uno a uno con personas locales
- Integración a la cultura Colombiana
- Actividades con aliados calificados y de calidad que les brindan un buen precio. Cuando las personas no conocen el mercado, pueden conseguir cosas mucho más costosa, de baja calidad y hasta estafas.
  - Apoyo en el área académica gracias al contacto directo entre IBSA y las universidades.
- **Relaciones con clientes:**
  - Apoyo uno a uno por medio de los buddies.
  - Contacto cercano y creación de relaciones duraderas.
  - Perfiles similares, las personas que trabajan directamente con ellos son estudiantes con estilos de vida similares.
- **Canales:**
  - Nuestro principal canal son los buddies, quienes tienen la comunicación directa con los estudiantes, les comparten toda la información y les contestan sus preguntas
    - Página web.
    - Redes sociales como Facebook, Instagram y Snapchat .
    - Correo electrónico
    - Páginas institucionales de los aliados, principalmente de las universidades.
    - Eventos institucionales de las universidades.
- **Segmento de cliente:**
  - Estudiantes que hacen su intercambio en Colombia. Son jóvenes entre los 18 y los 30 años, amantes de los viajes, curiosos y dinámicos. Su prioridad suelen ser las experiencias y no las cosas materiales. Son personas multiculturales, que vienen buscando adaptarse a una nueva cultura. Generalmente no conocen el país, y así estén enterados de algunos temas geopolíticos, no tienen gran conocimiento del mercado local. Tienen necesidades básicas muy similares ya que todos se instalan por primera vez en

un país nuevo, tienen rutinas similares por el estudio, y quieren conocer el país.

- Practicantes: Además de estudiantes, también hay personas que buscan hacer su práctica en Colombia. En términos generales se parecen al perfil anterior en cuanto a necesidades, pero sus rutinas y gustos varían por el trabajo. Tienen horarios más restringidos, y como suelen ser mayores a los que vienen de intercambio sus intereses suelen ser más culturales.

- Profesores: Los profesores que vienen al país de intercambio, cuentan con un perfil similar a los practicantes pero el rango de edad suele ser mayor. En cuanto a las necesidades básicas, al igual que los otros perfiles buscan instalarse en una ciudad nueva y conocer. Sus intereses también suelen ser más culturales que simplemente recreativos.

- **Estructura de costos:**

- Salario administrativo.
- Gastos promocionales.
- Gastos de actividades.
- Costo del dominio de la página web
- Costos legalización de la fundación.

- **Fuentes de ingresos:**

IBSA es una fundación, por ende no tiene ánimo de lucro. De todas maneras, la manera de ser sostenibles es por medio de membresías, alianzas estratégicas y donaciones. El pago por el servicio lo harían las universidades, los miembros de IBSA pagan por la membresía la cual les da beneficios y finalmente, las alianzas estratégicas también serán un aspecto importante en los ingresos de la organización. Actualmente se manejan tres modelos de alianzas. La primera es por beneficios para los estudiantes, lo cual incentiva la compra de membresías y ayuda a los estudiantes. La segunda es por promoción; teniendo en cuenta el flujo de gente con el que se cuenta y el perfil que interesa a determinadas empresas, se hace promoción por redes sociales de eventos productos y servicios de calidad que cumplan con la visión y valores de IBSA. La tercera forma es cuando se trabaja en conjunto un evento oficial con otra empresa y se obtienen comisión sobre las ventas.

### 3.4 Orientación Estratégica

#### 3.4.1 Propósito

Crear una red internacional de profesionales a través del apoyo a personas que vengan de intercambio a Colombia para mejorar la visión del país, aumentar el turismo académico y traer a futuro capital social.

#### 3.4.2 Meta

Apoyar a todos los estudiantes de intercambio que estén en Colombia y crear una red internacional que genere capital social para el país.

#### 3.4.3 Filosofía orientadora

- **Misión:** Ser una comunidad internacional que reúna profesionales de diferentes disciplinas, que promueva las relaciones, intercambio cultural y negocios entre Colombia y demás países del mundo.
- **Visión 2027:** Para el 2023 ser la organización referente de turismo académico en Colombia y tener una red proactiva en constante expansión que genere capital social para el país.

#### 3.4.4 Valores

- **Participación:** Todos los miembros de la organización, no importa el nivel jerárquico pueden aportar e intervenir con sus ideas para, entre todos, lograr un mejor resultado.

- **Familiaridad:** IBSA más allá de ser una organización, permite que las personas creen lazos duraderos. Esto generalmente lleva a que las personas interactúen como una familia y se apoyen entre sí
- **Diversidad:** Sabemos que IBSA está conformada por personas de diferentes culturas y que eso enriquece nuestra organización. Confiamos en que la diversidad es una de nuestras mejores características
- **Multiculturalidad:** Somos personas que les gusta descubrir cosas y culturas nuevas, compartir su propia cultura y derribar barreras mentales que puedan haber frente a las diferencias.

### 3.4.5 Creencias

- Creemos que la multiculturalidad es un aspecto clave en el mundo globalizado en el que vivimos hoy en día ya que permite que las personas sean más tolerantes, abiertas y creativas debido a las diversas ideas y conceptos que se comparten.
- Creemos en el potencial que tiene Colombia como destino turístico, académico y de negocios.
- Creemos en la economía colaborativa, donde en vez de competir, nos ayudamos y complementamos. Por eso nuestro modo de trabajo es en alianza con otras organizaciones. Trabajamos en equipo tanto con nuestros aliados como con nuestro equipo interno de la organización.



Ilustración 3

**Figura 2. Imagen Intangible**

Fuente: Trabajo propio de los autores

La imagen intangible de la organización se compone del logotipo y la página web. El logotipo principalmente se compone de los colores de la bandera de Colombia al igual que del mapa, lo cual hace explícito que somos un punto de referencia y apoyo en el país, e ilustra el enfoque de la asociación de mejorar la imagen del país, al igual que el de crear una comunidad que traiga beneficios para Colombia a futuro.

La página web buscara brindar información previa a la llegada de los estudiantes, mantener informados a los estudiantes de las actividades durante su estadía en el país, y mostrar la red internacional que se ha formado. Lo primero se hara por medio de blogs, links de apoyo y puntos de contacto a los que se puede llamar para obtener más información. Lo segundo se presentara por medio de un calendario donde estarán todas las fechas importantes de actividades y viajes. Lo último se hara explícito por medio de un mapa que busca mostrar la comunidad creada al ubicar todos los puntos de contactos de personas que hay en el mundo que pertenecen a la comunidad.

#### **4. PRODUCTO O SERVICIO**

IBSA es un servicio que crea comunidad a partir del apoyo integral a estudiantes que vienen de intercambio a Colombia, el acercamiento de estos a las personas locales y la promoción y creación de espacios de calidad en los que pueden conocer personas y compartir ideas que a futuro podran traer capital social al país. Esto se logra por medio del contacto directo entre estudiantes gracias al sistema de buddies implementado por la organización, el cual se basa en el apoyo por medio de estudiantes colombianos a los extranjeros, los cuales se convierten en su punto de referencia, contacto principal, apoyo y finalmente un amigo. Ellos se encargan no solo de ayudarlo en aspectos logísticos y académicos, sino de integrarlos en la cultura local.

La fundación también crea espacios para que los extranjeros compartan con personas locales y de esta manera se creen relaciones y contactos. Estos espacios son tanto culturales, como recreativos y de viajes. Durante cada semestre se planea la bienvenida, 3 viajes principales, fiestas y otros eventos recreativos.

En la parte académica, se busca tener un contacto cercano con las universidades, uno de nuestros principales aliados. Esto se logra por medio de nuestros buddies quienes permiten que los extranjeros tengan un punto de contacto más directo con la universidad. Existen varios procesos que los estudiantes no conocen, además, la metodología de trabajo suele ser diferente a la de otros países. Teniendo en cuenta que los estudiantes colombianos tienen experiencia previa en la universidad, conocen como funciona y además tienen el apoyo del contacto cercano de IBSA con la parte administrativa de la universidad, se logra apoyar a los estudiantes y darles una mejor experiencia académica.

Todos estos aspectos, generan una red interdisciplinaria gracias a las relaciones creadas en los espacios dados. IBSA busca que esto genere a futuro tanto relaciones sociales duraderas como posibles negocios o capital social para Colombia.

## 5 ANÁLISIS DEL MERCADO

### 5.1 Descripción Entorno De Negocios

La movilidad estudiantil cada vez cobra más importancia y genera más dinero en el mundo. Desde la década de los 90s, cuando se firmó el Proceso de Bolonia que busco flexibilizar y unificar los títulos de los países de la Unión Europea, la cantidad de estudiantes que deciden obtener sus títulos en diferentes países ha aumentado. Más adelante, desde el año 2000, los países Asiáticos son otros actores que han promovido la movilidad internacional buscando hacer más competitivo sus países. China por ejemplo, se ha convertido en el país que más estudiantes envía al exterior, multiplicando su cifra por más de 2, la cual pasó de 2 a 5 millones de estudiantes entre el 2000 y el 2015. (Lloyd, 2016)

En términos económicos, el rubro de internacionalización de la educación va en aumento y aporta cada vez más al crecimiento de los países que acogen a los estudiantes internacionales. Sólo en Estados Unidos, los intercambios representaron más de \$ USD 30 mil millones, siendo este el país con mayor número de estudiantes extranjeros inscritos con un número cercano a 1 millón en 2015. (Lloyd, 2016) Esto ha generado que así como la movilidad, los servicios y productos dedicados a este nicho de mercado aumenten.

En Colombia a pesar de ser un destino muy atractivo a nivel turístico, y con un nivel de educación que mejora cada día, factores como la violencia y la guerra no habían permitido que fuera un referente importante en los destinos de intercambio. En los últimos años, especialmente desde el 2011, tanto el gobierno como las universidades se han enfocado en atraer un mayor flujo de estudiantes, teniendo en cuenta que la situación del país viene mejorando. Diferentes iniciativas como "Challenge your Knowledge" que busca dar una imagen positiva de Colombia o La Alianza del Pacífico, que facilita la libre movilidad entre los países de la región, han aumentado el flujo de estudiantes que llegan al país. De acuerdo a Migración Colombia, en 2016

se registró el ingreso de 14.193 estudiantes, y la cantidad de estudiantes de América Latina paso de 2900 en 2014 a 3200 en 2015. (Cárdenas, 2017)

## 5.2 Descripción Del Mercado

Cada día el mundo está más globalizado, el flujo de movilidad entre países es más alto y aprender a trabajar y convivir con personas de otros países es cada día más común, y por ende relevante. Además, varios factores como la firma del tratado de paz en el 2016, el aumento de la seguridad del país y la figuración en diferentes medios de comunicación como uno de los mejores destinos para viajar en el 2017, han hecho que específicamente en Colombia se aumente el flujo de estudiantes internacionales. Los Andes, una de las universidades más importantes del país, tuvo una movilidad entrante de 173 extranjeros en el primer semestre del 2017. (Cárdenas, 2017)

Otro claro ejemplo de esto es la Universidad del Rosario, en donde los intercambios han aumentado en los últimos años.

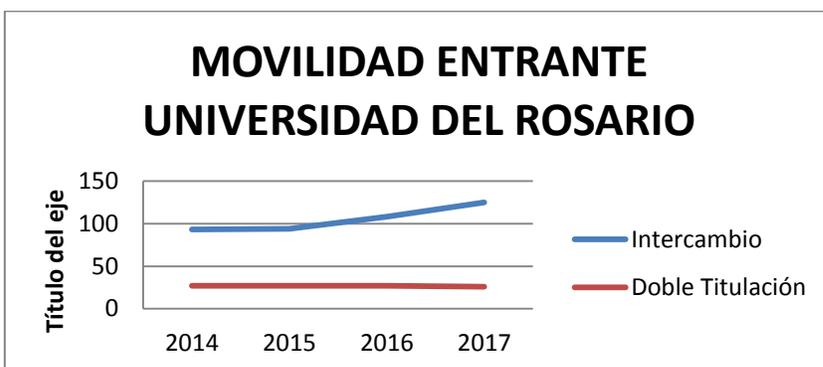


Ilustración 4

**Gráfico 1. Tendencia movilidad entrante**

Fuente: Cancillería Universidad Del Rosario, 2017

**Tabla 2.**

*Número de estudiantes internacionales*

	Intercambio	Doble Titulación
2014	93	27
2015	94	27
2016	108	27
2017	125	26

Ilustración 5

Fuente: Cancillería Universidad Del Rosario, 2017

Además, específicamente en la Escuela de Administración se le ha venido dando mayor importancia a los intercambios y la internacionalización con el desarrollo de la ruta 2025 la cual busca aumentar la movilidad tanto de estudiantes como de profesores internacionales.

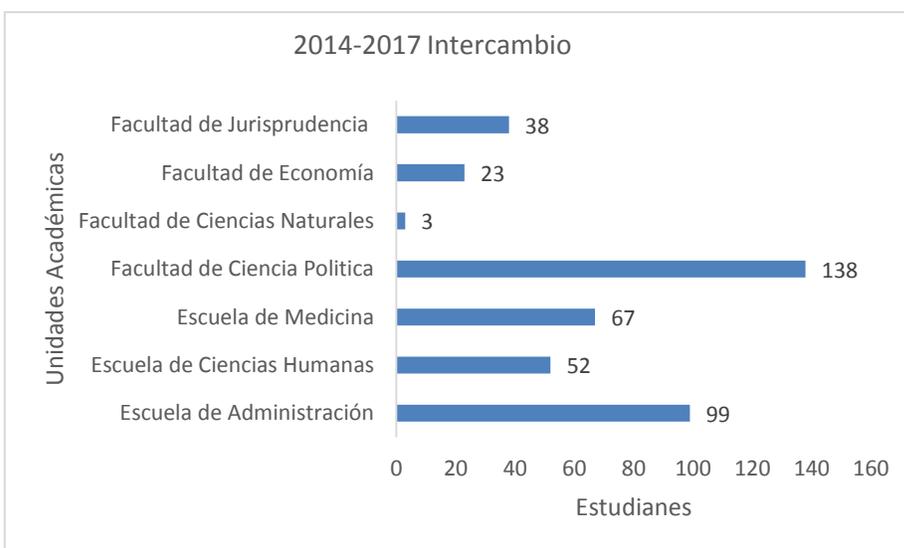


Ilustración 6

**Gráfico 1. Movilidad entrante por carrera.** Esta gráfica evidencia que las facultades que mayor movilidad tienen es la de Ciencia Política y la Escuela de Administración, las cuales como se nombró anteriormente, han tenido un aumento debido a la situación política por la que está pasando el país y el enfoque internacional que se le está dando a la escuela de administración.

Fuente: Cancillería Universidad Del Rosario, 2017

### **5.3 Segmento Objetivo**

Movilidad académica nacional e internacional en Colombia. Estudiantes de educación superior, practicantes y profesores que vengan a Colombia a hacer diferentes actividades ligadas a los establecimientos de estudio superior en el país. Teniendo en cuenta que son personas que vienen de diferentes países y por ende culturas, el servicio proveído debe ser flexible para adaptarse a las diferentes expectativas y necesidades de las personas. En general, las personas que buscan tener experiencias internacionales lo hacen porque les interesa tener una experiencia multicultural, pero de todas maneras hay diferentes aspectos arraigados a sus culturas que se deben manejar para dar un mejor servicio. Son personas que vienen con muchas dudas, generalmente no conocen previamente el país y consideran de gran ayuda la información local. Vienen en búsqueda de nuevas experiencias, la mayoría son jóvenes que les gusta viajar, salir y conocer gente.

### **5.4 Necesidades**

Nuestro mercado objetivo son los extranjeros que vienen a Colombia a hacer un intercambio dentro del ámbito académico, y llegan con las mismas necesidades al desconocer la cultura y el país en general. No es lo mismo leer sobre algún país, que vivirlo. Además, vivir en otro lugar trae diferentes implicaciones y necesidades específicas, las cuales se dificultan aún más si el lugar de destino es uno desconocido para la persona. En un principio las necesidades son de información. Los estudiantes antes de llegar al país necesitan apoyo y consejos locales. Algunos buscan sus viviendas desde antes de llegar, pero no conocen la ciudad ni los lugares ideales para vivir. Otras personas van a estudiar, y deben decidir sus materias sin conocer la forma de trabajo, horarios, beneficios o dificultades que se puedan presentar en las clases. Estas y otras dudas como temas migratorios, administrativos, entre otras, se presentan cada semestre.

Más adelante durante la experiencia, las necesidades tienden a ser más hacia apoyo y comunidad. Cuando las personas llegan a un país nuevo, no conocen lo que ofrece el mercado, no saben cuáles son las mejores opciones y tampoco tienen un grupo de personas conocidas en la mayoría de los casos. Además, desconocen la cultura del país; desean aprovechar al máximo la experiencia, pero no saben cómo o a donde ir, y todos estos factores pueden generar soledad.

## **5.5 Tamaño Del Mercado**

IBSA busca apoyar a las personas que vengan a Colombia con fines académicos. Esta población ha venido en aumento debido a diferentes factores tanto externos, como internos del país. De acuerdo a Migración Colombia, en 2016 se registró el ingreso de 14.193 estudiantes, y la cantidad de estudiantes de América Latina paso de 2900 en 2014 a 3200 en 2015. (Cárdenas, 2017)

La primera universidad que se ha estado apoyando es la Universidad del Rosario. De acuerdo con los datos de la cancillería, en el 2017 hubo una movilidad entrante de 203 personas, información que se detallará a continuación.



Ilustración 7

**Gráfico 3. Movilidad entrante por nacionalidad**

Fuente: Cancillería Universidad Del Rosario, 2017

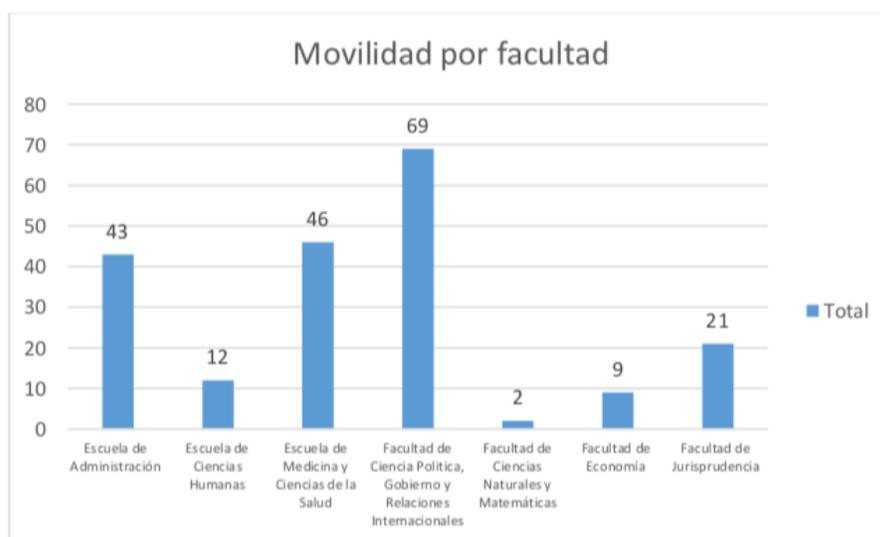


Ilustración 8

**Gráfico 4. Movilidad entrante por nacionalidad**

Fuente: Cancillería Universidad Del Rosario, 2017

## 5.6 Análisis De La Competencia

Teniendo en cuenta el apoyo integral que le da IBSA a los estudiantes, se puede analizar que no hay una competencia directa que cubra con todos los aspectos que brinda la fundación. Por esta razón, se analizaran las opciones de mercado presentes en diferentes aspectos, tanto académicos como sociales y de viajes.

En el ámbito académico podemos ver que cada universidad puede crear un apoyo interno para los estudiantes. Algunas universidades analizadas como los Andes, la Sabana y el Rosario cuentan con diferentes asociaciones o modelos de apoyo a los estudiantes que los acompañan y les dan información académica. Estas organizaciones o modelos, pueden generar barreras de entrada a las universidades, pero no tienen ventajas competitivas frente a IBSA en temas diversos como sociales y culturales ya que generalmente al estar ligado a la universidad directamente se generan varias restricciones, teniendo en cuenta que la universidad no puede estar involucrada en temas ligados al licor, al igual que existen otras restricciones de seguridad a la hora de hacer eventos o viajes.

En el ámbito social existen otras empresas como Join Us e ISE, organizaciones que buscan ofrecer a los estudiantes de intercambio espacios de esparcimiento como fiestas y viajes. Join Us es una empresa constituida en el 2013, la cual tiene sede en Bogotá, y el año pasado abrió otra en Medellín. ISE es una nueva empresa que está entrando al mercado Bogotano buscando ofrecer diferentes opciones de esparcimiento a los estudiantes de intercambio que vienen a la ciudad. La diferencia entre estas organizaciones e IBSA se basa principalmente en el contacto directo. Teniendo en cuenta que la fundación más allá de ser una plataforma de eventos, busca generar vínculos a largo plazo, se generan lazos que se mantienen no solo en eventos sino en el contacto uno a uno entre los buddies y las personas que hacen intercambios en el país. Esto genera que las relaciones trasciendan más allá de un simple evento y genera una conexión que dura generalmente durante todo el intercambio, y funciona no solamente para fines recreacionales, sino también en otros aspectos lo que permite que se genere una red a largo plazo.

Otro tipo de competencia es la relativa a los viajes. Existen diferentes organizaciones que prestan este servicio. Empresas como la nombrada anteriormente, Join Us, u otras agencias de viajes que prestan servicios enfocadas a este nicho como Outlanders.

Teniendo en cuenta todos los aspectos nombrados anteriormente, la ventaja de IBSA como organización es que al trabajar de manera colaborativa, toda la competencia que presta algún tipo de servicio para el mismo mercado que la fundación, pueden llegar a ser más allá de una competencia, un aliado estratégico. Actualmente IBSA trabaja en alianza tanto con Outlanders como con Join Us e ISE. También trabaja paralelamente con la Universidad del Rosario, quien es uno de sus principales aliados. Un claro ejemplo de esto es que desde el próximo semestre se busca implementar un nuevo sistema de apoyo a los estudiantes extranjeros en el ámbito académico en la Universidad, e IBSA y sus buddies trabajaran en conjunto para lograr darles a los estudiantes un apoyo académico desde la universidad, pero también uno más integral con IBSA.

## **5.7 Matriz Dofa**



Ilustración 9

**Figura 3. Matriz DOFA**

Fuente: Trabajo propio de los autores

### 5.7.1 Análisis Interno

Buscando mejorar nuestras debilidades, planteamos las siguientes estrategias:

- Utilizar la red creada para promover el voz a voz de estudiantes que han tenido previamente una experiencia en Colombia en sus países, para tener un contacto previo con los estudiantes, no solo por medio del canal de universidades, sino por iniciativa de ellos, lo que nos permite conocerlos y saber sus expectativas y necesidades con anterioridad.

- A pesar que los buddies de IBSA siguen siendo parte de la organización cuando se gradúan, estos ya no pueden apoyar directamente a los estudiantes internacionales dentro de la universidad. Se busca crear un semillero para que los buddies capaciten a estudiantes de semestres menores, les muestren los valores de la organización y transmitan la forma de trabajo y compromiso de IBSA para que de esta forma se compense la rotación de estudiantes y esto no genere una pérdida de enfoque e identidad de la organización.

- Actualmente IBSA tiene presencia en la Universidad del Rosario y ha manejado una estructura organizacional horizontal. Procesos como la planeación de viajes y eventos del semestre están estandarizados, pero a través de la experiencia obtenida cuando se pasó de manejar solo la escuela de administración a toda la universidad, se pudo observar que a medida que crece la organización, algunos procesos que parecen obvios deben ser más explícitos para que continúen teniendo la esencia de IBSA.

Teniendo en cuenta la debilidad nombrada anteriormente y la visión a mediano plazo de IBSA de crecer en diferentes universidades y ciudades de Colombia, se busca establecer posiciones con enfoques claros divididos entre el ámbito financiero, social, estratégico y de comunicación, con el fin de establecer los procesos necesarios y estandarizarlos para lograr crecer, y replicar estos procesos siempre con un mismo enfoque y esencia.

- La medición de resultados, especialmente cualitativos, es complicada. Varios procesos y resultados se pueden observar solo a largo plazo, pero es necesario empezar a medirlos desde ya con encuestas tanto de expectativas, como de resultados a final de cada semestre; al igual que constantemente en los eventos y viajes.

### **5.7.2 Análisis Externo**

Buscando contrarrestar nuestras amenazas, se plantean las siguientes estrategias:

- A pesar de que la creación de modelos internos de apoyo en las universidades sea una posible amenaza, se debe utilizar la relación cercana que se tiene con las universidades para visibilizar las ventajas que tiene IBSA sobre las diferentes opciones institucionales que puedan crear, como la importancia del contacto de estudiante a

estudiante, la experiencia ya adquirida, la facilidad de proveer un servicio integral, no solo académico sino también social y cultural, entre otras.

## 5.8 Mezcla De Mercado

Los principales proveedores del servicio son los buddies. Ellos tienen el contacto directo con los estudiantes, y son los que les brindan el apoyo uno a uno a diario. Esta relación es la que alimenta la red, ya que el compartir constantemente es lo que genera relaciones reales y finalmente una comunidad. Además, los eventos que realizamos también permiten fortalecer la red y darles un apoyo recreativo. En este punto también están involucrados nuestros aliados, quienes varias veces son los proveedores del servicio. Existen tres modalidades de evento. Hay unos eventos privados en los que solo participan tanto en la organización como en el desarrollo las personas de la organización. Hay otros eventos que se hacen en conjunto como los viajes, en los cuales uno de nuestros aliados es el encargado de la parte logística, e IBSA se encarga de promover y velar por que el evento salga de la mejor manera y asistan estudiantes. La tercera modalidad se presenta en eventos que proponen aliados, en los cuales IBSA funciona como plataforma para publicar online información sobre los eventos.

Promoción:

IBSA basa su mercadeo en el voz a voz. Teniendo en cuenta que lo que busca ofrecer es un apoyo y una mejor experiencia a través del contacto uno a uno, se utiliza esta relación directa para ofrecer un excelente servicio y que esto genere que se hable de la asociación y sea un referente para las personas que quieran venir los siguientes años. Cuando las personas hacen intercambios, cuando vuelven se convierten en un referente para los estudiantes que quieren hacer lo mismo, por su previa experiencia. Por otro lado, tenemos presencia en las ferias de la Universidad del Rosario, y se busca replicar este modelo en otras universidades para dar a conocer la organización no solo a los estudiantes internacionales, sino también a los nacionales para que hagan parte del

equipo.

Finalmente las redes sociales son otro aspecto importante ya que toda nuestra comunicación institucional es por este medio. Redes sociales como Facebook, Snapchat e instagram, permiten dar a conocer la organización, promover los eventos y dar sentido de pertenencia a las personas que ya hacen parte de la red.

## 5.9 Presupuesto

**Tabla 3.**

*Presupuesto de mercadeo*

COSTOS SEMESTRE INICIALMENTE			
CONCEPTO			COSTO
MANILLAS			150.000
BROCHURES			50.000
TARJETAS PRESENTACIÓN			50.000
GORRAS			300.000
CAMISETAS			300.000
DECORACIÓN	EVENTOS	PROMOCIÓN	150.000
(FESTIVALES, FERIAS)			
<b>TOTAL SEMESTRE</b>			<b>1.000.000</b>

Ilustración 10

Fuente: Trabajo propio de los autores

**Tabla 4.**

*Proyección costos anual*

Columna1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS	\$	\$	\$	\$	\$
PUBLICIDAD Y MARKETING	1.000.000,0 0	1.150.000,00	1.300.000,00	8.000.000,0 0	14.000.000,0 0
CANTIDAD DE USUARIOS ALCANZADOS	300	500	1600	4200	8400
COSTO DE ALCANCE A USUARIO	3333,33	2300	812,5	1904,76	1666,66

Ilustración 11

Fuente: Trabajo propio de los autores

Primer año Universidad del Rosario, segundo se suma los que ya se fueron ya que hay que mantener la red. Esta lógica sigue aplicando, razón por la cual se incrementa el número de personas no solo de acuerdo a la estrategia de expansión, sino al mantenimiento de la red. Los costos de los usuarios nuevos es similar. El costo de mantenimiento de red aumenta en el quinto año ya que la idea es hacer algo especial a los 5 años de creada IBSA, tanto para celebrar como para fortalecer las relaciones creadas durante estos 5 años.

**5.10 Objetivos Comerciales****Tabla 5.**

*Proyección ingresos anual*

CONCEPTO	2018	,v2019	2020	2021	2022
MEMBRESI AS	\$ 2.250.000,00	\$ 4.500.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 8.250.000,00	\$ 11.250.000,00
CHIVA	\$ 2.844.000,00	\$ 3.544.000,00	\$ 3.629.000,00	\$ 4.498.000,00	\$ 5.352.000,00
COMISIONE S VIAJES	\$ 3.375.000,00	\$ 4.500.000,00	\$ 6.750.000,00	\$ 9.000.000,00	\$ 10.125.000,00
VENTA MAPAS	\$ 2.175.000,00	\$ 2.900.000,00	\$ 4.350.000,00	\$ 5.800.000,00	\$ 7.250.000,00
EVENTO CIERRE	\$ 2.500.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 5.500.000,00	\$ 8.000.000,00	\$ 9.000.000,00
PUBLICICIDA D	\$ 2.000.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 5.000.000,00
COMISIONE S EVENTOS	\$ 625.000,00	\$ 1.312.500,00	\$ 1.500.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.375.000,00
CAMPEONA TO	\$ 200.000,00	\$ 300.000,00	\$ 600.000,00	\$ 800.000,00	\$ 1.200.000,00
<b>TOTAL SEMESTRE</b>	<b>\$15.969.000,00</b>	<b>\$ 24.556.500,00</b>	<b>\$ 31.329.000,00</b>	<b>\$ 42.348.000,00</b>	<b>\$ 51.552.000,00</b>
<b>TOTAL AÑO (1,8)</b>	<b>\$28.744.200 ,00</b>	<b>\$ 44.201.700,00</b>	<b>\$56.392.200 ,00</b>	<b>\$76.226.400 ,00</b>	<b>\$ 92.793.600,00</b>
TOTAL +		\$	\$	\$	

---

DONACIONES	\$31.044.200,00	51.101.700,00	64.792.200,00	87.626.400,00	\$104.193.600,00
------------	-----------------	---------------	---------------	---------------	------------------

---

Ilustración 12

Fuente: Trabajo propio de los autores

IBSA tiene dos objetivos principales a nivel comercial, apoyar al mayor número de extranjeros que vienen a las universidades colombianas y sostener e incrementar la red internacional. El primer objetivo se mide tanto en número de personas, como en cantidad de universidades. A nivel de ciudades, los objetivos a corto plazo se centran en Bogotá. Más adelante a mediano y largo plazo la idea es ir creciendo primero hacia las ciudades principales y después a todas las universidades que tengan movilidad internacional. El segundo objetivo principal es más difícil de medir, ya que la mayor parte de aspectos corresponden a factores subjetivos como las relaciones y el contacto mantenido entre la red. De todas maneras, se buscará generar encuentros entre las personas que estén en otros países y a los 5 años tener una gran reunión. La asistencia a estos eventos será uno de los principales indicadores. A largo plazo, la idea es documentar la influencia que tiene la red fomentando Colombia como destino académico y turístico, al igual que los nuevos negocios creados a partir de esta y el capital social que llegue al país.

Por otro lado, otro factor importante son las alianzas. Se busca mantener las relaciones, fortalecerlas y crear nuevas. Como objetivo, se busca que la fundación sea sostenible basándose en las alianzas que se creen, así que junto con el crecimiento de mercado, es importante que crezcan las alianzas en todo el país.

### 5.11 Estimativos De Ventas

Los estimativos de ventas se hicieron basados en los históricos y el crecimiento esperado. Es decir, primer año 1 universidad, segundo año 3 en Bogotá, tercer año 5 en varias ciudades. Es importante resaltar el hecho que teniendo en cuenta que el año académico en Europa y la mayor parte del mundo comienza en Agosto, este es el semestre que mayor movilidad internacional

presenta. Por esta razón, se supuso una diferencia del 20% entre semestres. Las donaciones solo se plantearon las de las universidades quienes son unos de nuestros principales aliados. De todas maneras es importante resaltar el hecho que existen varias entidades públicas, al igual que iniciativas privadas que buscan apoyar el turismo en Colombia y pueden estar interesadas en donar a la fundación.

## **6. ESTRATEGIA OPERATIVA**

### **6.1 Descripción Técnica Del Servicio**

IBSA consta de varios elementos, todos enfocados en ayudar a los estudiantes internacionales a adaptarse de una manera más fácil y rápida a la comunidad Rosarista, como a la sociedad colombiana. Para esto se les ofrece apoyo en tres áreas diferentes:

1. El apoyo logístico, los "buddies" se comunican con cada uno de los estudiante internacional que estén a su cargo antes de que ellos lleguen al país, esto para darles apoyo buscando lugares a donde llegar, dándoles tips y toda la información que los estudiantes requieran para sentirse tranquilos con su llegada al país. Luego, al momento de la llegada de los estudiantes al país, sus "buddies" u otros miembros de la asociación, lo reciben en el aeropuerto, donde se les da la bienvenida al país, y se les da tips importantes sobre el cambio de dinero, entre otros. Más adelante, se les da todo el apoyo posible en la búsqueda de apartamentos que queden en zonas centrales y cerca de la universidad.

2. El apoyo académico, este consiste en mostrarle a los estudiantes la universidad para que se ubiquen, y explicarles cómo funciona cada una de las áreas de interés para los estudiantes dentro de la universidad. Luego, en la primera semana de clase se le da un apoyo a los estudiantes con el proceso de cambio que necesiten hacer en sus horarios,

este proceso como tal lo hace la secretaría académica de cada facultad. En el transcurso del semestre, se les da información importante acerca de las fechas de parciales, y se les brinda la oportunidad de acudir a un grupo de estudio si el estudiante lo cree necesario.

3. El apoyo social, para lograr que tengan una experiencia integral, la asociación hace varias actividades sociales y culturales de integración para los estudiantes. Esto incluye fiestas, asados, reuniones y viajes.

Para garantizar que los estudiantes se sientan más acogidos, se le asigna a cada estudiante de intercambio un "buddy", este es un estudiante de la universidad que se encarga de estar pendiente y de ayudar en lo que pueda. Esto nos permite crear relaciones más cercanas con los estudiantes, y darles un apoyo más personalizado.

## **6.2 Identificación De Necesidades De Maquinaria Y Equipos.**

Teniendo en cuenta que se provee un servicio y no un producto, la maquinaria no es algo principal en nuestra estructura de costos. En cuanto a equipos, por el momento no es algo trascendental pero más adelante se pueden llegar a adquirir computadores y celulares para optimizar la comunicación.

## **7 ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA**

## 7.1 Estructura Organizacional

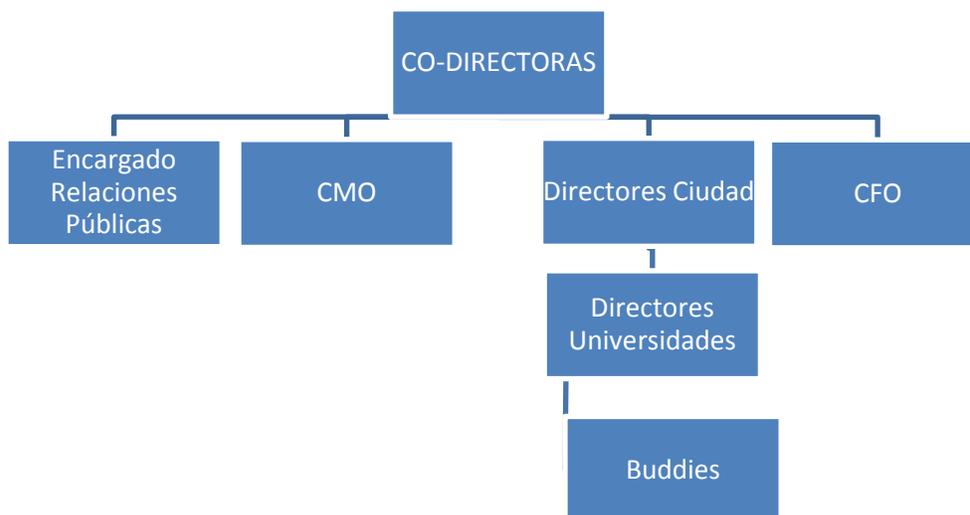


Ilustración 13

**Gráfico 5. Estructura de la organización**

Fuente: Trabajo propio de los autores

### 7.1.1 Funciones

#### Co-Directoradas

- Responsabilidad del manejo estratégico de IBSA.
- Representantes de la asociación, responsables de monitorear las actividades y la administración de la asociación.
- Aprobar el ingreso de nuevos integrantes después de una entrevista.

### Coordinadores por Universidad

- Aliado local en cada universidad asociada.
- Puente directo de comunicación entre las Co-directoras y los directivos de las universidades (cancillerías).
- Responsabilidad de monitorear las actividades de la universidad a cargo
- Dar reportes mensuales a las Co-directoras de las actividades, y diferentes acontecimientos de cada mes.
- Dar reportes trimestrales de situación general (académica, personal) de los estudiantes de cada universidad.
- Armar un equipo que cumpla con el perfil requerido por IBSA.
- Apoyar los procesos de entrevistas de nuevos miembros de la universidad de la cual están asociados.

### CFO

- Control de costos
- Manejo de presupuesto para cada ciudad y universidad
- Contacto principal para temas financieros con nuestros aliados

### CMO

- Manejar la promoción y comunicación de IBSA
- Manejo de cuenta de Instagram

- Manejo de imagen corporativa

#### Encargado Relaciones Públicas

- Responsable estratégico de las relaciones públicas de IBSA.
- Encargado de incrementar la visibilidad de IBSA tanto para los estudiantes nacionales de las universidades aliadas, como para los estudiantes internacionales de intercambio.

#### Encargados de actividad específica

- Plantear la actividad con anterioridad a los coordinadores de cada Universidad.
- Organizar o apoyar logística de la actividad
- Monitorear el desarrollo de la actividad
- Dar reporte a los coordinadores

## 7.2 Proceso De Reclutamiento

Perfil creativo del asociado- desde la hoja de vida, hasta el video se evaluará esto (El nivel de creatividad dependerá también de la facultad) datos más importantes, que el estudiante logró mostrar sus aptitudes y habilidades, y donde muestre que cumple los requisitos.

#### Requisitos:

- Estar de 5to a 9no semestre para ser Buddy.
- Estar de 2do a 5to semestre para ser staff.
- Tener un buen nivel de inglés, que pueda comunicarse con los estudiantes.
- Tener promedio más alto de 3.8
- No haber tenido problemas disciplinarios en la Universidad
- Haber tenido alguna experiencia internacional para el caso de los buddies

- Tener las ganas y curiosidad de conocer nuevas culturas para el caso de los staff.
- Proactivo
- Enérgico
- Que sepa trabajar en equipo
- Que tenga una orientados al servicio
- Mayor de edad para el caso de los buddies
- Puede ser menor de edad para el caso de los staff

Convocatoria:

1. Carta invitación a estudiantes que estén en intercambio y vuelvan a la Universidad.

Cancillería

2. Campaña de difusión- Social Media (Pág de internacionalización)
3. Página Web (Futuro)
4. Eventos
5. Voz a voz

\*La convocatoria se hará por facultades de cada Universidad.

Se reciben hojas de vida- que sean diferentes, llamativas, que demuestren los valores que busca la organización.

Primera fase:

Charla informativa, donde se explica exactamente que es IBSA, su propósito, cargos y el funcionamiento de la organización.

Segunda fase:

Aquellos que sigan interesados, se les hará una pre-selección con un video, donde muestren que buscan hacer dentro de la organización como se ven y las ideas que tengan. (1 min)

Tercera fase:

Assesment: Donde se evaluará que las personas tengan las habilidades que se requieren para ser parte de una organización donde se trabaja con estudiantes internacionales.

El assesment idealmente se haría con extranjeros para ver cómo las personas actúan y se comunican con ellos.

Cuarta fase (Última):

Dependiendo de las capacidades de cada estudiante se le dará un cargo específico dentro de la organización.

Posteriormente se firmará un acuerdo de confidencialidad con los voluntarios.

Periodo de prueba: Donde se puede sacar al estudiante por falta de cumplimiento. 3 actividades.

Este proceso estará a cargo del Director de cada facultad, ya que entendemos que si bien todos los estudiantes necesitan cumplir unos requisitos básicos, y deben compartir unas habilidades específicas, las personas de cada facultad tienden a tener diferencias, y quien conoce mejor qué necesita una persona para hacer un buen apoyo y una buena tarea en cada facultad es alguien que forme parte de ella.

Apoyo entre el equipo de trabajo:

-Inducción: una reunión en donde todos los estudiantes de la universidad y posteriormente de todas las universidades se puedan conocer, será un espacio de integración.

-Formación de un estudiante a otro más chiquito: se asignará una persona que ya haya estado al menos 6 meses en la asociación para que ayude a quien acaba de entrar a tener un acompañamiento dentro del crecimiento de la misma.

-Incentivos: Se les ofrecerán diferentes incentivos a los estudiantes dependiendo de los intereses de cada uno, esto para motivar la participación y el compromiso dentro de la organización.

-Remuneración: Para quienes estén en los cargos más alto, se busca darles un salario al menos mínimo a estas personas ya que el trabajo que hacen es muy extenso, administrativo, y requiere de tiempo y conocimientos en el tema.

-Saber usar las habilidades: Este tema está ligado con el proceso de selección, la idea es buscar no solo en qué es buena cada persona, sino también que les gusta para así puedan desarrollar sus capacidades y pasiones dentro de un cargo o una función en la organización

## **8 PLAN ECONÓMICO**

### **8.1 Plan De Inversiones**

El plan inicial busca principalmente establecer la fundación tanto en la mente de los asociados, como en todos los aspectos legales de constitución. Con el fin de mantener conectada la red, permitir que IBSA siga en el *top of mind* de las personas de intercambio y se promueva el voz a voz con las personas nuevos que vienen a Colombia, se busca invertir en una página web integral, que sirva para promocionar la fundación, informar a las personas que llegan al país, al igual que para permitir que la red siga vigente. Se hará uso de otro tipo de material publicitario como gorras y camisetas, al igual que brochures, pero la mayoría de nuestra comunicación es por internet.

En cuanto a los aspectos legales, se busca invertir en el proceso de constitución de la fundación, tanto en los trámites legales, como en el adecuado apoyo profesional.

### **8.2 Presupuesto De Inversión Fija Y Capital De Trabajo**

#### **Tabla 6.**

*Proyección inversión anual*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN FIJA	\$1.000.000	0	0	0	0
CAPITAL DE TRABAJO	0	0	0	0	0

Ilustración 14

Fuente: Trabajo propio de los autores

Teniendo en cuenta que la fundación trabaja con el dinero conseguido durante el semestre, el cual es recibido de contado de acuerdo a las actividades que se vayan a hacer, no se cuenta con capital extra de trabajo durante el año; cada semestre se cierran las cuentas. De todas maneras, con el dinero conseguido hasta el momento en las actividades propuestas anteriormente, se busca invertirlo para crear la página web de la fundación.

### 8.3 Estructura De Costos

Teniendo en cuenta que la fundación presta un servicio, la mayoría de los costos provienen de la nómina, la cual crece a medida que IBSA tenga presencia en más universidades y ciudades de Colombia. En el quinto año otro rubro importante es el de mercadeo, ya que se busca con el fin de darle continuidad y fortaleza a la red celebrar los 5 años de la fundación.

**Tabla 7.**

#### *Costos anuales*

COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS	\$	\$	\$	\$	\$
ADMINISTRATIVOS	1.219.800,0	1.705.900,00	2.026.200,0	2.560.400,00	3.527.600,00
	0		0		

COSTOS DE NÓMINA	\$ 28.800.000,00	\$ 48.000.000,00	\$ 61.200.000,00	\$ 76.800.000,00	\$ 86.400.000,00
COSTO HOSTING	\$ 124.400,00	\$ 245.800,00	\$ 266.000,00	\$ 266.000,00	\$ 266.000,00
COSTOS MERCADEO	\$ 1.000.000,00	\$ 1.150.000,00	\$ 1.300.000,00	\$ 8.000.000,00	\$ 14.000.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 31.144.200,00</b>	<b>\$ 51.101.700,00</b>	<b>\$ 64.792.200,00</b>	<b>\$ 87.626.400,00</b>	<b>\$ 104.193.600,00</b>

Ilustración 15

Fuente: Trabajo propio de los autores

## 8.4 Margen De Contribución

**Tabla 8.**

### *Utilidad porcentual anual*

CONCEPTO	2018	2019	2020	2021	2022
MEMBRESIAS	13,63%	17,86%	19,14%	21,28%	23,48%
CHIVA	18,68%	14,07%	11,57%	10,63%	10,47%
COMISIONES VIAJES	20,44%	22,33%	21,53%	21,28%	19,81%
VENTA MAPAS	13,18%	11,51%	13,87%	13,71%	14,19%

---

EVENTO CIERRE	18,17%	19,85%	19,14%	18,91%	17,61%
PUBLICIDAD	12,12%	9,92%	9,57%	9,46%	9,78%
COMISIONES	3,79%	4,47%	5,18%	4,73%	4,65%
EVENTOS					
CAMPEONATO	1,21%	1,19%	1,91%	1,89%	2,35%

---

Ilustración 16

Fuente: Trabajo propio de los autores

## 8.5 Punto De Equilibrio

IBSA es una fundación, y en los primeros años busca trabajar con los recursos existentes. Por esta razón desde el primer año se busca que la fundación no tenga pérdidas. El crecimiento exponencial de ingresos y gastos dependerá de otras donaciones o iniciativas del gobierno que busquen promover el turismo y financien el proyecto.

## 9 PLAN FINANCIERO

### 9.1 Modelo De Monetización

IBSA es una fundación, por ende es sin ánimo de lucro. De todas maneras, busca financiar su operación gracias a sus alianzas estratégicas, donaciones, la promoción de sus membresías, la venta de productos promocionales alusivos a viajes o a Colombia y la promoción por redes.

Las alianzas estratégicas se manejan actualmente de tres maneras. La primera busca darle beneficios a los estudiantes de intercambio que compren la membresía, para hacerla más atractiva y que un mayor número de personas esté interesada en adquirirla. La segunda se basa en dar beneficios a nuestros buddies. Ellos son estudiantes voluntarios, que apoyan a las personas de intercambio. Se busca retribuirlos, y de igual manera financiar su asistencia a las actividades, con este tipo de alianzas. La tercera manera es por medio de la publicidad. Hay eventos que no son oficialmente planteados desde el principio del semestre, pero que teniendo en cuenta que cumplan con la calidad exigida por la asociación, se pueden promover por nuestras redes sociales.

## 9.2 Análisis De La Rentabilidad Económica De La Inversión

Teniendo en cuenta que cada semestre se utilizan todos los ingresos generados, el TIR está indeterminado o es 0.

## 9.3 Proyección De Los Estados Financieros A Tres Años

**Tabla 9.**

*Proyección estados financieros*

.	1	2	3	4	5
	2018	2019	2020	2021	2022

<b>Activo Corriente</b>					
Caja	\$	\$	\$ -	\$ -	\$ -
	-	-			
Inversión neta	\$	\$	\$	\$	\$ -
	800.000,00	600.000,00	400.000,00	200.000,00	
Total Activo	\$	\$	\$	\$	\$ -
	800.000,00	600.000,00	400.000,00	200.000,00	
<b>Patrimonio</b>					
Aportes sociales	1.000.000	1.000.000		1.000.00	
			1.000.000	0	1.000.000
Pérdida neta	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$	-	-\$
			200.000	\$200.000	200.000
Total pasivo y patrimonio	800.000	800.000	800.000	800.000	800.00
	800.000				0

Ilustración 17

Fuente: Trabajo propio de los autores

#### 9.4 Estado De Resultados Proyectado

**Tabla 10.**

*Proyección estado de resultados*

<b>INGRESOS</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
MEMBRESIAS	\$	\$	\$ 6.000.000,00
	2.250.000,00	4.500.000,00	

---

CHIVA	\$	\$	\$ 3.629.000,00
	2.844.000,00	3.544.000,00	
COMISIONES VIAJES	\$	\$	\$ 6.750.000,00
	3.375.000,00	4.500.000,00	
VENTA MAPAS	\$	\$	\$ 4.350.000,00
	2.175.000,00	2.900.000,00	
EVENTO CIERRE	\$	\$	\$ 5.500.000,00
	2.500.000,00	5.000.000,00	
PUBLICIDAD	\$	\$	\$ 3.000.000,00
	2.000.000,00	2.500.000,00	
COMISIONES EVENTOS	\$	\$	\$ 1.500.000,00
	625.000,00	1.312.500,00	
CAMPEONATO	\$	\$ 300.000,00	\$
	200.000,00		600.000,00
TOTAL SEMESTRE	\$		\$ 31.329.000,00
	15.969.000,00	\$24.556.500,00	
TOTAL AÑO (1,8)	\$		\$ 56.392.200,00
	28.744.200,00	\$44.201.700,00	
TOTAL + DONACIONES	\$		\$ 64.792.200,00
	31.144.200,00	\$51.101.700,00	
COSTOS			
COSTOS ADMINISTRATIVOS	\$		\$ 2.026.200,00
	1.219.800,00	\$1.705.900,00	

---

COSTOS DE NÓMINA	\$ 28.800.000,00	\$48.000.000,00	\$ 61.200.000,00
COSTO HOSTING	\$ 124.400,00	\$245.800,00	\$ 266.000,00
INVERSIÓN PAGINA WEB	\$ 200.000,00	\$200.000,00	\$ 200.000,00
COSTOS MERCADEO	\$ 1.000.000,00	\$1.150.000,00	\$ 1.300.000,00
TOTAL	\$ 31.344.200,00	\$51.301.700,00	\$ 64.992.200,00
INGRESO NETO	\$ - 200.000,00	\$- 200.000,00	\$ -200.000,00

Ilustración 18

Fuente: Trabajo propio de los autores

## 9.5 Flujo De Caja Proyectado

**Tabla 11.**

*Proyección Flujo de caja anual*

<b>Flujo de caja</b>				
	0	2018	2019	2020
Saldo Inicial			\$	\$
Efectivo		-	-	-

Ingresos +	\$	\$	\$
Donaciones	31.144.200,00	51.101.700,00	64.792.200,00
Egresos	\$	\$	\$
	31.144.200,00	51.101.700,00	64.792.200,00
Saldo final	\$	\$	\$
efectivo	-	-	-
Flujo de Efectivo	\$	\$	\$
(1.000.000)	-	-	-

Ilustración 19

Fuente: Trabajo propio de los autores

## 9.6 Aspectos De Legalización Y Constitución

Estos aspectos comprenden la elaboración de estatutos, el registro en cámara de comercio y como tal la constitución de la fundación. Como está establecido previamente en el cronograma de la organización, se busca comenzar este proceso en Diciembre con la elaboración de los estatutos. Para constituirse es necesario tener una asamblea y elaborar un acta de esta de acuerdo con el artículo 40 del Decreto 2150 de 1995. (Cámara de Comercio de Medellín) Después de esto es necesario inscribir los libros de actas exigidos por la ley, entregar certificado de existencia y representación legal y realizar los trámites de seguridad laboral e industrial. (Cámara de Comercio de Bogotá)

## Bibliografía

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Fundaciones, asociaciones y corporaciones*. Recuperado

el 02 de Noviembre de 2017, de Cámara de Comercio de Bogotá:

<http://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Fundaciones-asociaciones-y-corporaciones>

Cámara de Comercio de Medellín. (s.f.). *Cámara Medellín*. Recuperado el Noviembre de 2017,

de

[http://www.camaramedellin.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core\\_Download&EntryId=73&PortalId=0&TabId=515](http://www.camaramedellin.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=73&PortalId=0&TabId=515)

Cancillería Universidad del Rosario. (2017). *MOVILIDAD ENTRANTE 2014-2017*. Bogotá.

Cancillería Universidad del Rosario. (2017). *Movilidad entrante 2017*. Bogotá.

Cárdenas, J. A. (27 de Junio de 2017). *Educación*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2017, de

El Espectador: <https://www.elespectador.com/noticias/educacion/colombia-un-destino-academico-cada-vez-mas-apetecido-articulo-699872>

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. (2000). *La globalización: ¿Amenaza u*

*oportunidad?*

Lloyd, M. (2016). *¿El gran negocio de la internacionalización de la educación superior?*

Campus Milenio .