



ESCUELA DE NEGOCIOS

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN INSTITUTO  
DE ENSEÑANZA DEL IDIOMA INGLÉS EN EL D.M. DE QUITO

AUTOR

PAÚL ALEJANDRO PAREDES ENRÍQUEZ

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN INSTITUTO DE  
ENSEÑANZA DEL IDIOMA INGLÉS EN EL D.M. DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de Magíster en Comercio con mención en  
Emprendimiento e Innovación

Profesor Guía

Iliana Aguilar Rodríguez

Autor

Paúl Alejandro Paredes Enríquez

Año

2020

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Estudio de pre factibilidad para la creación de un instituto de enseñanza del idioma inglés en el D.M. de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Paúl Alejandro Paredes Enríquez, en el semestre 202000, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



---

Iliana Elizabeth Aguilar Rodríguez

092340766-2

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Estudio de pre factibilidad para la creación de un instituto de enseñanza del idioma inglés en el D.M. de Quito, del estudiante Paúl Alejandro Paredes Enríquez, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jaime Pérez Cadena', enclosed within a large, light blue oval scribble.

---

Econ. Jaime Pérez Cadena. MsC.

0400916847

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

"Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes."



---

Paúl Alejandro Paredes Enríquez

C.I.: 1722788294

## **RESUMEN**

La finalidad del presente plan de negocios, consiste en la creación de un instituto de enseñanza del idioma inglés en el D.M. de Quito. Para alcanzar este objetivo, se aplicó una metodología con enfoque mixto, combinando variables cualitativas y cuantitativas que permitieron identificar y determinar aspectos esenciales para el análisis detallado del contexto de actividades en donde se desenvuelven las empresas que brindan el servicio de enseñanza de idiomas.

De la misma forma, se aprovecharon técnicas de recolección de información, mediante la aplicación de encuestas a la población residida en la parroquia de Cumbayá, con el fin de conocer la aceptación para la creación de un instituto de enseñanza del idioma inglés. Los resultados arrojados por dichas metodologías, contribuyeron a identificar una demanda considerable, debido al atractivo que una sistemática innovadora de instrucción en el idioma causa en los potenciales estudiantes, y el deseo de estos de fortalecer sus carreras profesionales y educativas. En este sentido, se elaboró un plan operativo y financiero adaptado al giro de este negocio y basado en años de experiencia en el sector, llegándose a determinar un proyecto el cual arrojó un VAN mayor a cero y una TIR positiva, reflejando la factibilidad del estudio.

## **ABSTRACT**

The purpose of this business plan is to create an English language teaching institute in D.M. Quito. To achieve this objective, a mixed approach methodology was applied, combining qualitative and quantitative variables that allowed identifying and determining essential aspects for the detailed analysis of the context of activities in which the companies that provide the language teaching service operate.

In the same way, gathering information techniques were used, through the application of surveys to the population residing in the municipality of Cumbayá, so as to know the acceptance for the creation of an English language teaching institute. The results produced by said methodologies, contributed to identify a considerable demand, due to the attractiveness that an innovative systematic of instruction in the language causes in the potential students, in addition to their desire to strengthen their professional and educational careers. In this sense, an operational and financial plan was developed, adapted to the development of this business in the educational segment and based on years of expertise in it, eventually determining a project which generated an NPV greater than zero and a positive IRR, reflecting the feasibility of the study.

## ÍNDICE

CAPÍTULO 1: Presentación del tema y Marco Teórico.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Objetivos generales y específicos.....	1
1.2.1 Objetivo general.....	1
1.2.1 Objetivos específicos.....	2
1.2.1 Hallazgos de la revisión de la literatura académica .....	2
1.3 Hallazgos de la revisión de la literatura académica .....	2
1.4 Pertinencia del tema a desarrollar.....	3
CAPÍTULO 2: Análisis de la industria.....	5
2.1 Entorno Macroeconómico y Político .....	5
2.1.1 Entorno Político .....	5
2.1.2 Entorno Económico .....	6
2.1.3 Entorno Social.....	7
2.1.4 Entorno Tecnológico .....	8
2.1.5 Entorno Legal .....	9
2.2 Análisis del sector .....	11
2.3 Tamaño de la industria .....	11
2.4 Análisis de la competencia.....	12
2.4.1 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	12
2.5 Análisis FODA.....	16
2.6 Definición de la estrategia genérica específica del negocio.....	17
2.7 Conclusiones del capítulo .....	20
CAPÍTULO 3: Análisis de mercado .....	22
3.1 Diseño del Instrumento.....	22
3.1.1 Problema de Investigación.....	22



3.1.2	Objetivos de Investigación.....	22
3.1.2.1	Objetivo General.....	22
3.1.2.2	Objetivos Específicos.....	22
3.1.3	Diseño del Plan de muestreo.....	22
3.1.3.1	Definición de la población.....	22
3.1.4	Determinación del tamaño de la muestra.....	23
3.2	Presentación de resultados.....	24
3.3	Conclusiones del capítulo.....	34
CAPÍTULO 4: Mercado y Estrategias.....		36
4.1	Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.....	36
4.2	Misión y visión.....	38
4.3	Información legal.....	38
4.3.1	Tipo de empresa para constitución.....	38
4.3.2	Legislación vigente.....	40
4.4	Estructura Organizacional.....	40
4.5	Ubicación.....	41
4.6	Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento.....	42
4.7	Estrategias de mercadeo.....	43
4.7.1	Servicio.....	43
4.7.2	Estrategias de distribución.....	45
4.7.3	Estrategias de precios.....	46
4.7.4	Análisis de costo del servicio.....	48
4.7.5	Análisis del precio del servicio.....	49
4.8	Proyecciones de venta.....	50
4.9	Punto de equilibrio.....	51
4.10	Estrategias de promoción.....	51
4.11	Conclusiones del capítulo.....	52

CAPÍTULO 5: Operaciones.....	53
5.1 Estado de desarrollo.....	53
5.1.1 Estrategia Operativa.....	53
5.2 Descripción del proceso.....	53
5.2.1 Puesta en marcha y producción.....	55
5.2.2 Cadena de valor.....	56
5.2.3 Mapeo de procesos.....	56
5.2.4 Capacidad instalada.....	57
5.2.5 Análisis de capacidad de procesos.....	58
5.3 Necesidades y requerimientos.....	59
5.3.1 Insumos, tecnología y equipos requeridos.....	59
5.3.2 Mano de obra.....	61
5.3.3 Presupuesto.....	62
5.4 Plan de compras.....	63
5.4.1 Política de proveedores.....	63
5.4.2 Identificación de proveedores.....	64
5.4.3 Plan de control de calidad: servicio y compras.....	64
5.5 Plan de Producción.....	65
5.6 Kpi's de desempeño del proceso productivo.....	66
5.7 Cuantificación del presupuesto necesario requerido.....	68
5.8 Conclusiones del capítulo.....	68
CAPÍTULO 6: Estudio financiero .....	70
6.1 Supuestos a considerar.....	70
6.2 Estados financieros proyectados.....	71
6.3 Estado de situación.....	72
6.4 Estado de flujo de caja.....	73
6.5 Tasa de descuento, TIR y VAN.....	73

6.6	Índices financieros.....	74
6.7	Conclusiones del capítulo.....	75
	CONCLUSIONES GENERALES.....	76
	RECOMENDACIONES.....	78
	REFERENCIAS .....	79
	ANEXOS.....	84

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz PESTEL.....	10
Tabla 2. Matriz resumen de las Cinco Fuerzas de Porter.....	16
Tabla 3. Análisis FODA.....	17
Tabla 4. DAFO Cruzado para planteamiento de estrategias generales.....	18
Tabla 5. Servicio tentativo de curso intensivo de inglés.....	44
Tabla 6. Servicio tentativo de curso acelerado de inglés.....	44
Tabla 7. Servicio tentativo de curso de fin de semana de inglés.....	44
Tabla 8. Análisis precios de competidores.....	48
Tabla 9. Costo de ventas.....	49
Tabla 10. Proyección de ventas.....	50
Tabla 11. Punto de equilibrio.....	51
Tabla 12. Definición de actividades por grupos de trabajo.....	53
Tabla 13. Análisis de capacidad de proceso al 100%.....	58
Tabla 14. Requerimientos generales de equipamiento e infraestructura.....	59
Tabla 15. Detalle equipos, muebles e inversión inicial requeridos.....	60
Tabla 16. Gasto por depreciación de activos.....	61
Tabla 17. Personal requerido para operar a capacidad total.....	61
Tabla 18. Cálculo mensual de inversión en sueldos a personal administrativo y docentes.....	62
Tabla 19. Presupuesto de nómina.....	62
Tabla 20. Presupuesto de gastos administrativos año uno.....	63
Tabla 21. Plan de producción de Lexica English School.....	65
Tabla 22. Proyección anual de alumnos matriculados.....	66

Tabla 23. KPI'S de desempeño productivo.....	66
Tabla 24. Estado de resultados proyectado.....	71
Tabla 25. Balance general.....	72
Tabla 26. Flujo de caja.....	73
Tabla 27. Cálculo TIR y VAN.....	73
Tabla 28. Índices financieros año uno.....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Edad de los encuestados.....	25
Figura 2. Aspectos que a los encuestados les gustaría abordar al aprender un nuevo idioma.....	26
Figura 3. Otros aspectos que a los encuestados les gustaría abordar al aprender un nuevo idioma.....	26
Figura 4. Razones que motivarían al encuestado a estudiar un curso de inglés.....	27
Figura 5. Qué considera más importante el encuestado al aprender el idioma inglés.....	27
Figura 6. Por qué razón el encuestado no toma o ha tomado aún una clase de inglés.....	28
Figura 7. Idioma de preferencia de aprendizaje del encuestado en lugar del idioma inglés.....	28
Figura 8. Otras razones de por qué el encuestado no toma o ha tomado aún una clase de inglés.....	29
Figura 9 Preferencias del encuestado al aprender otro idioma.....	29
Figura 10. Beneficios que el encuestado busca en un curso de inglés.....	30
Figura 11. Beneficios que el encuestado perseguiría al decidir estudiar.....	31
Figura 12. Otros beneficios que el encuestado perseguiría el encuestado al decidir estudiar inglés .....	31
Figura 13. Precio mensual promedio que el encuestado estaría dispuesto a pagar por aprender inglés.....	32
Figura 14. Preferencia de pago del encuestado.....	33
Figura 15. Preferencia de pago del encuestado.....	33

Figura 16. Preferencias de comunicación del encuestado .....	34
Figura 17. Imagotipo “Lexica” .....	38
Figura 18. Estructura Organizacional propuesta.....	41
Figura 19. Determinación de precio de servicio.....	50
Figura 20. Diagrama de flujo de proceso.....	55
Figura 21. Mapa de procesos propuesto.....	58

## **CAPÍTULO 1: Presentación del tema y Marco Teórico**

### **1.1 Antecedentes**

La habilidad para comunicarse en más de un idioma es esencial en el marco del concepto de una educación integral. El construir una formación que promueva el multilingüismo y el entendimiento intercultural es fundamental para la misión de promover una educación íntegra y de adaptabilidad hacia todas las culturas del mundo. Así, el estudio de una lengua diferente a la materna, provee a cualquier persona la oportunidad para que esta desarrolle un conocimiento específico acerca de las características, los procesos y los ejercicios del lenguaje, enmarcados en un contexto más cultural, y que permiten reflexionar y explorar que existen múltiples y diversas formas de vivir, comportarse y ver el mundo que nos rodea (International Baccalaureate Organization, 2014).

Según el IB Middle Years Programme (2014), la adquisición de un nuevo lenguaje, y la posibilidad de indagar y cavilar perspectivas culturales diferentes a las propias, se considera por muchos expertos como crucial en el desarrollo del pensamiento crítico y se cree clave para sembrar conciencia intercultural y así formar miembros de una comunidad más responsable y con una mentalidad más cosmopolita. De la misma forma, una nueva lengua, provee un marco intelectual que soporta diferentes desarrollos conceptuales, y contribuye al desarrollo holístico de habilidades de aprendizaje que perduran a lo largo del tiempo. Así, es posible dotar a cualquier persona que esté dispuesta a aprender, de herramientas de alfabetización que le permite comunicarse de forma exitosa en cualquier contexto global y la dota así de un entendimiento intercultural de su diario vivir.

### **1.2 Objetivos generales y específicos**

#### **1.2.1 Objetivo general**

Elaborar un estudio de pre factibilidad para la creación de un instituto de enseñanza del idioma inglés en el D.M. de Quito.



### 1.2.2 Objetivos específicos

- Diseñar un análisis del entorno que permita establecer los factores que intervienen en el negocio.
- Realizar un análisis de mercado para determinar la factibilidad y demanda del servicio ofrecido.
- Definir la estructura organizacional ideal para el negocio.
- Definir las estrategias de marketing apropiado para el servicio ofrecido.
- Realizar un análisis financiero que permita conocer la viabilidad financiera del negocio.

### 1.3 Hallazgos de la revisión de la literatura académica

Durante los años 80, Howard Gardner, profesor de la universidad de Harvard, desarrolló la figura educativa conocida como “Teoría de las inteligencias múltiples”. En ella, se estableció una diferenciación en la forma de plantear aptitudes y capacidades, que, hasta ese punto únicamente se medían a través de pruebas estándar de inteligencia. Gardner (1999) diseñó la hipótesis de que calificaciones significativas en evaluaciones de capacidades lógicas-matemáticas, espaciales o lingüísticas, no son suficientes o infalibles en el proceso de éxito académico, ni que son una prueba irrefutable de éxito en la vida cotidiana. Al contrario, se estableció que el mundo real, y sus diversas situaciones, requieren de un planteamiento en donde se usa un tipo de inteligencia o razonamiento distinto. No mejor, ni más efectivo o peor, únicamente distinto.

Así, a través de esta teoría, se afirmó que el ser humano posee otras muchas capacidades, las cuales se manifiestan y son representadas a través de nueve tipos diferentes de “inteligencias”: la Inteligencia lógica-matemática, Inteligencia lingüística-verbal, Inteligencia corporal cinética, Inteligencia espacial, Inteligencia musical, Inteligencia interpersonal, Inteligencia intrapersonal, Inteligencia naturalista e Inteligencia existencial.

En este marco, cómo manifestó Garcia de Celis (2016) “...la inteligencia lingüística o verbal representa un instrumento esencial para la supervivencia del

ser humano moderno. Para trabajar, desplazarse, divertirse o relacionarse con el prójimo, el lenguaje constituye el elemento más importante y, algunas veces, el único de la comunicación...” (p. 191).

En este contexto, se han desarrollado múltiples enfoques y métodos cuya característica elemental es la de ampliar en la elaboración de nuevos programas para el aula y refuerza un compromiso de encontrar formas más eficaces y eficientes de enseñar lenguas (García de Celis, 2016). La propuesta principal de este núcleo de las inteligencias múltiples, es partir de la idea de que en el aula los alumnos poseen diversas dimensiones intelectuales, en las cuales la inteligencia lingüística (propia del aprendizaje de idioma) no tiene por qué ser una destreza dominante sobre cualquier otra. Así, se cree necesario incluir distintas actividades capaces de activar cada una de las diferentes inteligencias, usándolas como una herramienta capaz de encontrar un camino lúdico y didáctico hacia los contenidos de la lengua inglesa (Guillermo, 2014).

De esta forma, se opina que la instrucción de una segunda lengua extranjera a través de la metodología de enseñanza de la Teoría de las Inteligencias Múltiples reafirma la que en un aula de clase existe una diversidad intelectual significativa. Se estima que la inteligencia lingüística (necesaria para el aprendizaje de lenguas) no debe ser la destreza intelectual dominante para este fin, y que es posible lograr instruirse escalable y duraderamente en un idioma, a través del aprovechamiento de todas las otras inteligencias y destrezas latentes en los individuos.

Por lo expuesto en párrafos previos, se considera absolutamente necesario construir una planificación curricular que incluya actividades que estimulen cada una de estas inteligencias, usándolas como un medio para acceder a los contenidos de aprendizaje esperados.

#### **1.4 Pertinencia del tema a desarrollar**

En el marco de los retos económicos, sociales, educativos y políticos que Ecuador presenta, es significativamente importante destacar el rol que el

emprendimiento y las creaciones de proyectos empresariales tienen como motor de desarrollo sostenible (Velásquez, 2017). Las organizaciones se constituyen como un elemento clave en la sociedad moderna. Su fortalecimiento y consolidación se traducen en un factor de éxito en programas y proyectos destinados al desarrollo y bienestar de las personas a las que sirven. Durante varias décadas se ha demostrado categóricamente que proyectos de esta naturaleza sólo alcanzan su propósito cuando están contruidos bajo un marco de transformación progresiva, adaptable a las condiciones que se presenten y con un aura de excelencia en el servicio que ofrecen, los cuales usualmente están ligados fuertemente a metas y propósitos de largo plazo (Pinilla, 2000).

El negocio descrito para el Trabajo de titulación propuesto busca la creación de un instituto de enseñanzas del idioma inglés en la ciudad de Quito, el cual ofrecerá un servicio de educación innovador a través de una instrucción basada en una metodología aplicada a experiencias cotidianas reales, gustos, preferencias y tendencias actuales, así como una malla curricular construida teniendo como pilar fundamental la atención a las diferentes inteligencias múltiples en el proceso de aprendizaje, la cual estará sujeta a la reglamentación vigente del país.

Se buscará generar alianzas con empresas públicas y privadas, así como instituciones y colegios privados de la ciudad de Quito, con el fin de ofrecer a sus estudiantes y docentes servicios de capacitación y nivelación en el idioma inglés. No obstante, el servicio será ofrecido a todos los niños, adolescentes y adultos que deseen aprender el idioma inglés o mejorar su nivel del mismo y sumergirse en una experiencia de aprendizaje 100% bilingüe.

## **CAPÍTULO 2: Análisis de la industria**

### **2.1 Entorno Macroeconómico y Político**

#### **2.1.1 Entorno Político**

El art. 26 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) establece que la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber obligatorio del Estado ecuatoriano. Aquí, se afirma que la educación tiene como fin el preparar a sus ciudadanos para originar conocimiento. De la misma forma, el artículo 27 establece que, en todos los niveles del sistema educativo, se debe fomentar actividades para que los estudiantes realicen prácticas extracurriculares, dirigidas a estimular otras ramas fuera del conocimiento estandarizado.

Bajo el contexto anterior, se establece que el Estado ecuatoriano tiene como obligación el asignar no menos del treinta por ciento de sus ingresos corrientes totales del Gobierno Central, para la educación y la erradicación del analfabetismo. De acuerdo con información de la Proforma del Presupuesto General del Estado, para el año 2020 este monto fue de USD 3.817.965.789,41.

En este encadenamiento, como se señala en los Resultados Educativos del Ecuador (2018), se han realizado por parte del Gobierno Central diversos esfuerzos en planificación, los cuales se encuentran en sintonía con consensos a nivel internacional, en donde se han logrado acuerdos educativos en favor de un desarrollo formativo distinto, interdisciplinario y más integral. En este marco, en febrero de 2020, tras el relanzamiento de las relaciones entre Ecuador y Estados Unidos, se alcanzaron acuerdos en términos de intercambio educativo, en donde el Cuerpo de Paz y el Ministerio de Educación ecuatoriano firmaron un memorando de entendimiento para fortalecer la enseñanza del inglés como idioma extranjero y a través del cual se espera que el número de profesores de inglés estadounidenses que capacitan a profesores ecuatorianos se incremente a unos mil (para el año 2020 son doscientos).

### 2.1.2 Entorno Económico

Como señala Pausile (2020), la generalidad de los emprendimientos en el Ecuador no está constituidos para recibir inversión directa de un tercer partido. En sus etapas iniciales, un emprendimiento ecuatoriano en la mayoría de los casos, recibirá fondos provenientes de créditos, concursos, o recursos propios de los emprendedores o familiares y amigos de estos. Algunos proyectos los cuales requieren de una inversión significativa para crecer de forma acelerada (como son generalmente proyectos tecnológicos o que alto impacto a nivel global) tienen en aceleradoras, venture capitals, ángeles inversores y rondas de inversión una opción para apalancar su crecimiento, alternativa que se cree necesario recalcar, toma un tiempo considerable de networking y negociación ardua.

Pese a lo expuesto anteriormente, la predisposición de financiamiento para una idea o proyecto de emprendimiento ve en el ecosistema ecuatoriano una de sus barreras más importantes. Un reporte realizado por la Alianza para el emprendimiento e innovación de Ecuador (AEI) expuso que encuestas de percepción aplicadas a participantes en mesas de diálogo revelaron que:

La situación de la oferta de opciones de financiamiento en el país es muy limitada para las micro y pequeñas empresas y las únicas que están a su alcance tienen tasas de interés muy altas. Se resaltó también, una falta general de incentivos para la creación de fondos de capital riesgo y redes inversionistas ángeles. (Alianza para el emprendimiento e innovación de Ecuador, 2014, p. 31).

Adicionalmente, de acuerdo con el mismo informe, existen dificultades para cumplir con los diversos requisitos que solicitan las instituciones bancarias en cuanto a información y garantías solicitadas, así como tasas de interés que no se diferencian de la media del sector bancario.

Así, ante el contexto expuesto, la Asamblea Nacional del Ecuador aprobó el 7 de enero de 2020 el proyecto de Ley de Emprendimiento e Innovación, el cual

tiene como uno de sus pilares clave el acceso preferente a servicios financieros y a fondos de inversión públicos. Esta Ley en su artículo 24 menciona a las entidades del sector financiero como puntales para establecer "...el programa de crédito del Sector Financiero Público de manera anual, orientado principalmente en la innovación, emprendimiento y el desarrollo tecnológico que fortalezca el ecosistema emprendedor" (p. 30). En el artículo 30 del mismo, también se menciona la posibilidad de colocar activos intangibles en el sistema financiero nacional, como garantía para las operaciones de crédito, lo que se considera, representaría una ayuda significativa para el ecosistema ecuatoriano de emprendimiento y su financiación. Por su parte el Capítulo V menciona al acogimiento de micro financiación capital semilla o crowdfunding (red de financiamiento combinado) como otra alternativa de capitalización de proyectos de emprendimiento en el Ecuador.

### **2.1.3 Entorno Social**

Cada año desde el 2011, la compañía internacional de educación EF Education First, a través de sus exámenes estandarizados, busca clasificar a los países de acuerdo con el nivel de habilidades mostradas en el idioma inglés entre sus participantes mayores de 18 años, el cual evalúa a más de un millón de personas en cuatro diferentes destrezas en el idioma. Los resultados extraídos ayudan a construir el EF English Proficiency Index (EF EPI), un indicador que levanta un ranking de acuerdo con el promedio general (sobre 100 puntos) obtenido en cada lugar particular de aplicación.

Este estudio, ubicó a Ecuador en el escalafón 55 de 80 países que participaron en dicho proceso durante el 2017, mientras que para el 2018, el país alcanzó un puntaje de 48,52/100, colocándolo en el puesto 65 del ranking mundial, superando a países como Honduras, El Salvador, Nicaragua y Venezuela. Adicionalmente, el mismo estudio evidenció que domésticamente en dicho año, la región Costa obtuvo una mejor calificación (49,08) comparada con la Sierra (48,35) y el Oriente (47,95). Sin embargo, fue Quito la ciudad con mejor puntuación en el territorio nacional, con un puntaje de 54,5, en donde Guayaquil

obtuvo el segundo lugar con 51,57 puntos, seguida de Cuenca, con 51,18; Ambato con 48,95, y Latacunga, con 47,77.

Así, en el contexto ecuatoriano y como señala Orellana (2017) "...esto reflejaría las debilidades aún existentes y la necesidad del fortalecimiento de los procesos en todos los niveles de educación, ya que los resultados a nivel superior son, con frecuencia, consecuencias de los procesos de aprendizaje de niveles previos (p.12). No obstante, el Ecuador no se encuentra exento de las tendencias de globalización modernas, en donde los procesos productivos modernos, han convertido a este idioma más que un símbolo de estatus, en una necesidad, la cual crea oportunidades, determina la capacidad de empleo y amplía los horizontes de la persona que lo aprende (Moreno, 2017).

#### **2.1.4 Entorno Tecnológico**

Desde el año 2010, el aumento exponencial en el número de organizaciones las cuales ofrecen una extensa y variada gama de cursos en línea, con diversas oportunidades para el desarrollo personal y profesional se ha evidenciado. Una de las tendencias de crecimiento más significativa, es el idioma inglés. Como expone Torres (2017), en la lista de los diez cursos más demandados del año 2017 en la plataforma de educación en línea "edX", se encuentra en primer lugar "cómo preparar el TOEFL", al que le siguen el IELTS y otro curso de gramática. Asimismo, en la plataforma e-learning desarrollada por la Universidad de Stanford, Coursera, tres de ellos están relacionados con la construcción de "speeches" , "Machine Learning", o hablar otro idioma con fluidez.

Esto evidencia como, en el medio de una creciente explosión tecnológica, el aprendizaje del idioma inglés en línea se ha convertido en una alternativa para el desarrollo personal y profesional, y que ha ido sumando cada vez más adeptos a través de internet. No obstante, la efectividad de aprender bajo esta modalidad depende de ciertos factores tales como la motivación del estudiante, su entorno de aprendizaje y el uso de técnicas más allá de las clases (Grad School Guru, 2017). Como menciona la docente Gonzales (2013) "...nada reemplaza la presencia de un buen profesor, pero también cree que estos cursos son una

herramienta adecuada para fomentar las habilidades de escuchar y hablar que son poco abordadas en los planes y programas públicos de enseñanza” (como es citado en Universia Chile, 2013).

### **2.1.5 Entorno Legal**

En Ecuador, la figura legal para un emprendimiento de cualquier tipo puede ejecutarse mediante la aplicación de dos figuras legales: como persona natural o como persona jurídica. En el caso de una persona natural, el emprendedor ejerce derechos y adquiere obligaciones en base a sus propios derechos (es decir que contrae personalmente responsabilidad sobre las obligaciones y deudas que su emprendimiento genere. Por otro lado, como persona jurídica es la sociedad formada para la creación del proyecto de emprendimiento la que asume los derechos y obligaciones generados en la operación de la empresa, permaneciendo a salvo la responsabilidad personal de sus accionistas (Mora, 2018).

La Ley de Emprendimiento e Innovación emitida en el 2020, en su Artículo 44 contempla la creación de régimen especial de contratación de personal para emprendimientos, el cual tiene por objetivo incentivar la generación de empleo y formalizar el trabajo en las diferentes etapas de un emprendimiento. De esta forma, es posible desarrollar modalidades contractuales más versátiles, entre las que es posible detallar con más amplitud el tiempo de duración de los contratos, pagos de beneficios de ley y remuneración, entre otros. Asimismo, esta Ley reforma la Ley de Compañías y da paso a las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) y a las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS), figuras que permiten una creación simplificada de empresas y presentan un espectro flexible al momento de operar y contraer obligaciones.



TABLA 1  
Matriz PESTEL

	FACTOR	DETALLE	PLAZO			IMPACTO			
			Corto	Mediano	Largo	+	++	-	--
P O L Í T I C O  E C O N Ó M I C O  S O C I A L  T E C N O L Ó G I C O  L E G A L	Derecho a la educación	El Estado ecuatoriano garantiza el derecho a la educación. Del presupuesto general del Estado, se asigna el 30% para este rubro.		X			X		
	Acuerdos bilaterales de educación	Nuevo acuerdo con Estados Unidos permitirá capacitar a profesores de inglés en el Ecuador. Se requerirán institutos de idiomas privados para la capacitación.		X				X	
	Ley de Emprendimiento e Innovación	La situación actual crea una ventana de oportunidad para acceder a préstamos que potencien sectores estratégicos de la economía ecuatoriana. La ley de Emprendimiento facilita tasas de interés más cómodas.		X				X	
	Tasas de interés actuales para créditos de emprendimiento	Las tasas actuales de interés crean una barrera en el acceso a créditos.		X					X
	El idioma inglés como necesidad	El entorno ecuatoriano se considera el aprender un nuevo idioma en una necesidad más que un símbolo de estatus		X					X
	Formación académica	El nivel del idioma inglés promedio en el Ecuador se encuentra aún en desarrollo. Existe un nicho de mercado a ser explotado.	X						X
	Clases en línea	Aumento exponencial de cursos en línea							X
	Predilección por los cursos de idiomas	Aún con la variada oferta de la educación en línea, el aprendizaje de idiomas se mantiene como una elección predilecta de los estudiantes a distancia.	X						X
Ley de Emprendimiento e Innovación	Se constituyen figuras legales que permiten la creación simplificada de nuevos proyectos de emprendimiento y eliminan las barreras de acceso al momento de crear una nueva compañía.		X					X	

## 2.2 Análisis del sector

El presente estudio busca la creación de un instituto de enseñanzas del idioma inglés en la ciudad de Quito, Ecuador. Bajo esta premisa, el negocio se ubica en el sector económico de servicios, correspondiente al CIIU, Actividad Nivel P, P8549.13: “*Actividades de enseñanza de idiomas y clases de conversación*” de acuerdo con la Clasificación de Actividades Económicas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2012).

Por otro lado, en el contexto ecuatoriano, de acuerdo con la clasificación del Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) (2018), se observa que, según sectores económicos, el sector de los servicios constituye el 42,66% del total de concentración, el más relevante en comparación a otras actividades tales como el comercio (34,94%), la construcción (3,43%) o la agricultura (0,22%). De la misma forma, si se analiza el período 2012 a 2018, se advierte que el sector de servicios sobresale como el sector con mayor número de empresas en el Ecuador, con una participación promedio del 40% durante este periodo, pasando de representar el 38% del total en el 2012, al 43% en 2018. Finalmente, se destaca también que el sector servicios, en la estructura de ventas entre los distintos sectores económicos, se muestra como el más dinámico, al pasar de una participación del 21% en 2012, al 24% en el 2018 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2019).

Bajo lo expuesto anteriormente, se concluye cuán sustancial es el sector de servicios en la economía ecuatoriana y el rol que esta juega en la dinamización de la matriz económica del Ecuador.

## 2.3 Tamaño de la industria

Durante el año 2018, la industria de la educación figuró como un rubro importante en el aporte al PIB ecuatoriano de ese año. Únicamente la enseñanza y los servicios sociales y de salud significaron el 9,4% de participación, un equivalente a USD 6.485 millones. La necesidad de formación y capacitación en diferentes áreas debido a los retos académicos y profesionales de la actualidad, ha desencadenado una escalabilidad patente en los servicios educativos

profesionales, siendo la enseñanza de idiomas uno de los subsectores de la educación, mas beneficiados.

En el Distrito Metropolitano de Quito, existe una amplia oferta de centros de enseñanza del idioma inglés. Según el Directorio de empresas y establecimientos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019), 114 instituciones se dedican a este rubro en particular.

Así, y considerando el concepto de Ciclo de Vida del Producto desarrollado por Levitt en 1965, se permite distinguir que el servicio de enseñanza del idioma inglés se encuentra en la Etapa 2, también conocida como “*Crecimiento de Mercado*” o “*Market Growth*”, la cual se caracteriza por una demanda hacia el servicio que empieza a crecer de forma acelerada (debido a las condiciones en la cual se desarrolla) y así el mercado para este se expande velozmente (como se cita en Sánchez, 2015). De esta forma, se pronostica un crecimiento sostenido del servicio mencionado en los próximos años.

## **2.4 Análisis de la competencia**

### **2.4.1 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**

Las cinco fuerzas de Porter se constituyen como un modelo de gestión empresarial desarrollado por Michael Porter. Bajo este esquema es posible analizar al sector en el que se desarrollará un negocio en base a la exploración e identificación cinco fuerzas existentes y de esta forma se puede construir un análisis objetivo de la situación actual (Porter, 2008).

Al respecto, se considera significativo el análisis de las cinco fuerzas propuestas, pues establecen los escenarios de corto y mediano plazo, y evalúan los objetivos y recursos del negocio frente a las fuerzas que rigen la competencia del sector de servicios educativos de idiomas. Con el propósito de conocer los factores que intervienen en este mercado, a continuación, se muestra el presente análisis en base a la experiencia con la que se cuenta en el sector.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Este punto tiene como fin el analizar el ingreso de nuevas empresas competidoras, las cuales, al introducirse en el mercado, tienen influencia sobre los precios, costos y la tasa de inversión requerida para competir en el sector (Porter, 2008). Aquí, con base a la experiencia en el sector de la enseñanza del idioma inglés, se analizan las posibles barreras de entrada para la introducción de nuevos competidores.

En primer lugar, se considera a las barreras de entrada como el factor más significativo para ingresar al sector. Las economías de escala en el sector tales como en enseñanza (docentes), tecnología para aprendizaje (equipos y software), la infraestructura física (aulas y laboratorios), los recursos académicos, y los gastos de mercadeo para publicidad y estudios de mercado, se cuentan entre los más relevantes. Por otro lado, el requerimiento de capital se cree es un factor clave para considerar ingresar al sector. En términos generales, el crear un centro de enseñanza o capacitación implica una inversión representativa de recursos financieros, la mayoría de ellos no recuperables como los usados para publicidad o aquellos pre operativos.

En el mismo contexto, las regulaciones gubernamentales establecidas vuelven más restrictiva la creación de nuevos centros de enseñanza, pues los procesos implantados en acreditación y obtención de licencias requieren una planificación curricular detallada y un plan operativo de enseñanza sólido.

Finalmente, se cree que todo lo mencionado anteriormente se puede englobar en el conocimiento que un nuevo competidor tenga sobre este sector en específico. Se considera que un competidor nuevo sin un bagaje previo o experiencia en el mismo, pasará por dificultades hasta lograr adaptarse a la dinámica en la que se mueve este sector particular de la enseñanza.

- **Rivalidad entre competidores**

En el mercado de la ciudad de Quito un conjunto de 144 centros de enseñanza del idioma inglés se encuentra registrados en La Secretaría Técnica Nacional de

Cualificaciones Profesionales compitiendo en el sector, cada uno presentado ofertas académicas diferentes, sin existir un líder reconocido en el sector. Según el nicho de mercado específico al que apuntan, se observa que cada uno de ellos ha posicionado su servicio de manera específica. Debido a las altas barreras de entrada expuestas anteriormente, los costos fijos y variables dado la inversión en infraestructura física y equipo, y la inversión significativa para operar, no se evidencia cifras significativas de cierres del negocio o salidas del sector al corto plazo. Ante este escenario, se cree que una guerra de precios entre competidores es probable y debe ser considerada para futuros escenarios. No obstante, ya que la propuesta de valor se centra en ofrecer una metodología de enseñanza innovadora e interactiva con el estudiante, se asume que la preferencia del mercado estará direccionada a la propuesta de negocio planteada.

- **Poder de negociación de los compradores**

Dada la experiencia en el sector de la enseñanza, el perfil del comprador de este tipo de servicios educativos en el sector de la formación de idiomas refleja que, son compradores individuales, los cuales no muestran ninguna concentración en el mercado específica. No obstante, los servicios ofrecidos a los compradores se muestran similares en naturaleza, sin existir una diferenciación marcada en su oferta.

En términos de inversión y rentabilidad, el producto de formación académica representa una clara rentabilidad futura para el comprador. Sin embargo, la inversión que se realiza en la misma (formación específica privada), podría representar un costo considerable para este, fuera de su presupuesto estimado de gastos, lo cual se cree impactaría en la decisión de considerar al servicio una inversión no esencial, o buscar por la oferta de precio más bajo, sin que los costos de cambio de un ofertante a otro impacten de manera relevante en su elección.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Para este factor se considera que la relación entre el costo y la prestación de los productos sustitutos, en este caso cursos de inglés en línea o de educación virtual, juegan un papel importante al momento de la elección del comprador. Si bien se advierte que una parte significativa de la oferta de educación en línea presenta costos más bajos que un curso de formación presencial, los gustos y preferencias del comprador influyen de forma sustancial en la elección de este, siendo la decisión de mantener un molde de formación tradicional u optar por educarse a distancia, un elemento a considerar. De igual forma, se considera a los cursos de inglés abiertos ofrecidos en las distintas universidades de Quito como un competidor indirecto, pues su oferta académica está construida en base a sus servicios educativos existentes, atrayendo estudiantes externos a ellas.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Se cree que un proceso educativo exitoso debe ser proveído de varios recursos de distinta naturaleza (material didáctico, plataformas virtuales, elementos de capacitación, etc.). Sin embargo, se considera que el más significativo de estos es el recurso humano, es decir los docentes. Los servicios ofertados por estos tienen un grado alto de diferenciación, pues deben ser proporcionados por profesionales con un alto grado de formación en el idioma inglés, e idealmente, contar con certificaciones internacionales que avalen su dominio en el mismo.

Así, un proveedor (docente) capacitado y con experiencia podría aportar mayores beneficios al servicio ofrecido. Los costos de cambio entre un proveedor y otro, se cree, estarían atados al desempeño del profesional y la experiencia que este aporte al desarrollo del negocio, siendo mayor el impacto cuando el proveedor demuestra dinamismo y vocación en la enseñanza.

A continuación, se presenta un resumen de lo expuesto en párrafos anteriores.

**TABLA 2**  
*Matriz resumen de las Cinco Fuerzas de Porter*

<b>MATRIZ RESÚMEN DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER</b>					
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>					
FACTOR DE ANÁLISIS	NIVEL DE AMENAZA				
	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
Competidores existentes				x	
Barreras de salida			x		
Diferenciación del producto		x			
Costos fijos y variables		x			
Guerra de precios				x	
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES</b>					
FACTOR DE ANÁLISIS	NIVEL DE AMENAZA				
	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
Concentración de los clientes		x			
Productos del sector (diferenciación)		x			
Inversión del cliente				x	
Rentabilidad para el cliente	x				
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>					
FACTOR DE ANÁLISIS	NIVEL DE AMENAZA				
	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
Concentración de los proveedores			x		
Beneficio del proveedor				x	
Costo de cambio de proveedor		x			
<b>NUEVOS COMPETIDORES</b>					
FACTOR DE ANÁLISIS	NIVEL DE AMENAZA				
	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
Requerimiento de capital		x			
Conocimiento del mercado		x			
Regulaciones gubernamentales		x			
Barreras de entrada			x		
<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>					
FACTOR DE ANÁLISIS	NIVEL DE AMENAZA				
	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
Valor/beneficio del producto sustituto		x			
Costo del producto sustituto		x			

## 2.5 Análisis FODA

A continuación, se muestra en detalle las variables que incurren en el entorno para plantear la apertura de un instituto de enseñanza de idioma inglés en la ciudad de Quito. Aquí, se identifican los factores de nivel externo (amenazas y oportunidades) así como los internos (debilidades y fortalezas) que afectan el ecosistema del negocio.

TABLA 3  
Análisis FODA

ANÁLISIS FODA			
FACTORES INTERNOS			
NIVEL #	FORTALEZAS	NIVEL #	DEBILIDADES
A L T A	1 Conocimiento del sector de enseñanza de idiomas	M E D I A	1 Capital e inversión inicial
A L T A	2 Planificación detallada del proyecto	A L T A	2 Experiencia en manejo administrativo y gerencial aún en desarrollo
A L T A	3 Metodología innovadora de enseñanza. No desarrollada de forma eficiente en el mercado actualmente		
M E D I A	4 Relación positiva con proveedores (contratación de docentes)		
FACTORES EXTERNOS			
NIVEL #	OPORTUNIDAD	NIVEL #	AMENAZA
A L T A	1 Entorno dinámico que promueve el cambio y la innovación continua	M E D I A	1 No aceptación y asimilación por parte de la comunidad
M E D I A	2 Conexiones con entes en el ramo de la educación de idiomas	M E D I A	2 Barreras de entrada: economías de escala, barreras legales, costos de operación
M E D I A	3 Aumento de la cultura bilingüe en el mundo	M E D I A	3 Guerra de precios entre competidores
A L T A	4 Creciente demanda por estudiar un segundo idioma en la ciudad de Quito	A L T A	4 Competidores existentes: competencia significativa provoca la disminución de estudiantes
M E D I A	5 Ley de Emprendimiento e Innovación: Se facilita procesos legales de constitución de emprendimientos. Acceso a créditos con tasas de interés accesibles	A L T A	5 Alta proliferación de productos sustitutos: cursos en línea, cursos abiertos ofrecidos por universidades

## 2.6 Definición de la estrategia genérica específica del negocio

En la Tabla 4, se presentan las líneas estratégicas que se pretende establecer en la propuesta de la estrategia genérica construida para un negocio de enseñanza del idioma inglés, estas se encuentran cimentadas en los puntos fuertes y débiles diagnosticados en la matriz FODA.



**TABLA 4**  
**DAFO Cruzado para planteamiento de estrategias generales**

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	1	Conocimiento del sector de enseñanza de idiomas	1 Capital e inversión inicial
	2	Planificación detallada del proyecto	2 Experiencia en manejo administrativo y gerencial aún en desarrollo
	3	Metología innovadora de enseñanza. No desarrollada de forma eficiente en el mercado actualmente	
	4	Relación positiva con proveedores (contratación de docentes)	
OPORTUNIDAD		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1	Entorno dinámico que promueve el cambio y la innovación continua	Explorar estrategias y canales de promoción del servicio que atraigan al cliente (F2;O1)	Mejorar habilidades gerenciales y administrativas (D1;O1)
2	Conexiones con entes en el ramo de la educación de idiomas	Establecer convenios con colegios y centros educativos privados para generar alianzas y brindar nivelaciones y capacitaciones a estudiantes y docentes (F1;O2)	
3	Aumento de la cultura bilingüe en el mundo	Establecer un plan de enseñanza innovador y atractivo para el cliente (F1;O3)	
4	Creciente demanda por estudiar un segundo idioma en la ciudad de Quito		Apalancar la demanda existente para generar proyecciones financieras que sustenten un crédito inicial (D2;O4)
5	Ley de Emprendimiento e Innovación: Se facilita procesos legales de constitución de emprendimientos y brinda acceso a créditos con tasas de interés accesibles	Estructurar un plan de negocio sólido que muestre todas las características de innovación y propuesta de valor del proyecto (F2;O5)	
AMENAZA		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1	No aceptación y asimilación por parte de la comunidad	Innovar en estrategias de posicionamiento de mercado y fidelización de clientes (O4;A1)	
2	Barreras de entrada: economías de escala, barreras legales, costos de operación	Basado en la experiencia en el sector, realizar un estudio de mercado, estudio financiero, legal y de mercadeo que tome en cuenta todas las barreras de entrada posibles con el fin de encontrar una estrategia para superarlas (F2; A2)	Conocer en detalle todos los requerimientos para el funcionamiento eficiente del negocio (D1;A2)
3	Guerra de precios entre competidores	Establecer una identidad de marca y diferenciación del servicio (F1;A3)	
4	Competencia significativa provoca la disminución de estudiantes	Construir una malla curricular innovadora que cumpla con todos los requerimientos de ley (F3; A2)	Investigación exhaustiva del mercado local para conocer a la competencia (D3; A4)
5	Alta proliferación de productos sustitutos	Selección de cuerpo docente adecuado para cumplir con los métodos de enseñanza planteados (F4;A5)	

En la última década, las exigencias de los consumidores en cuanto a precio y calidad han llevado a las empresas a buscar incrementar la productividad y la eficiencia en la estandarización de sus procesos. Mas aún, el incremento de la demanda y la multiplicación de competidores en los diferentes sectores de productos y servicios, han generado un aumento de la rivalidad entre negocios,

así como la caída en rentabilidad de los participantes más débiles o con más barreras del mercado. No obstante, la alta dinamización de las tendencias actuales, continúan presentando oportunidades y nichos de mercado con altas exigencias de servicio y demanda especializada (Chirinos y Rosado, 2016).

Una forma de aprovechar dichas oportunidades, es el emplear un factor de diferenciación en el producto o servicio ofrecido. Así, se ha evidenciado que este elemento diferenciador ha escalado como un componente clave en el éxito de negocios que compiten en entornos de coyunturas dinámicas o de alta competitividad, teniendo en grandes firmas como Apple, Coca Cola, Microsoft, Amazon (entre otros), un ejemplo evidente de el éxito de este factor (Demuner y Mercado, 2011).

Como señaló Porter (1985) es necesario para cada empresa el asumir una estrategia que le de una posición estratégica única y valiosa, y generar así una distinción con el resto de los negocios que compiten en su sector. Aquí, se especifican tres caminos claros para lograr este objetivo: el primero consiste en la “*diferenciación de costos*” la cual persigue la eficiencia de procesos los cuales generan economías de escala que a su vez permiten ofrecer al cliente un producto a un precio menor que el de su competencia. En segundo lugar, se menciona a la estrategia de “*enfoque*”, bajo la cual una empresa se especializa en un nicho de mercado en particular, atendiendo sus necesidades particulares y creando una demanda especializada. Finalmente, en el tercer camino, se habla de la estrategia de “*diferenciación*”, en la cual se ofrece a los clientes un producto diferente, innovador, con un valor superior (y posiblemente intangible) en diseño, función o servicio.

Después de la observación al contexto del sector en donde se desempeña el negocio de la enseñanza del idioma inglés, se considera que el método de “*diferenciación*” es el más apropiado para construir una estrategia de negocio sostenible en el tiempo, dinámica, innovadora y que atraiga a los clientes a usar el servicio ofrecido. Las razones se explican a continuación.

Como se menciona en Trout y Rivkin (2008), existen 4 razones principales por las cuales se considera a la diferenciación como la mejor estrategia genérica para un negocio naciente:

En primer lugar, ser el primero en entrar en la mente del consumidor con una nueva idea, producto o servicio, brinda una ventaja elemental, pues los consumidores tienden a permanecer con lo que conocen inicialmente, y cualquier intento de la competencia por copiar los componentes diferenciadores de la misma, únicamente reforzará más la idea original. En segundo lugar, al establecer diferenciación, un negocio crea un atributo único que lo separa de los demás, ofreciendo al cliente una visión de negocio simple y orientado al beneficio particular.

Tercero, la tendencia psicológica natural que produce una marca o característica distintiva, ofrece seguridad a las personas que eligen el producto, generando liderazgo y forjando tradición en deferencia de los competidores. Finalmente, el distinguirse con una característica en particular, construye cierta especialización en el mercado, la cual es percibida por los consumidores como “experticia”, atribuyendo al negocio un entorno de conocimiento y experiencia (aunque realmente no se la posea).

Se cree necesario el resaltar que la estrategia descrita en párrafos previos se considera exitosa cuando se ha evidenciado que el componente de innovación o diferenciación del producto ofrecido no exista actualmente en el entorno a competir, y el trabajo de diseño que se realice para orientar un rasgo distintivo único, es crucial.

## **2.7 Conclusiones del capítulo**

El entorno externo es favorable para el desarrollo de un negocio de este tipo. El crecimiento del sector es constante y no sufre variaciones considerables, pues las barreras de entrada son altas y la experiencia en la enseñanza es clave para ser un competidor que se sostenga a largo plazo.

La experiencia con la que se cuenta actualmente en el sector educativo, y su desenvolvimiento y aplicación a través de la enseñanza del idioma inglés, se considera una fortaleza decisiva para el desarrollo del proyecto.

La calidad en atención y el factor innovador y el valor agregado en la metodología de la enseñanza (a través del uso de la tecnología y nuevos métodos educativos) son los principales diferenciadores en un sector donde la oferta es muy parecida entre todos los competidores y existen productos sustitutos que podrían estar en la consideración del cliente.

## **CAPÍTULO 3: Análisis de mercado**

### **3.1 Diseño del Instrumento**

#### **3.1.1 Problema de Investigación**

¿Cuáles son los factores que inciden para que la población de la parroquia Cumbayá correspondiente al Distrito Metropolitano de Quito, comprendida entre los 25 y 50 años, se sienta atraída a aprender un nuevo idioma?

#### **3.1.2 Objetivos de Investigación**

##### **3.1.2.1 Objetivo General**

Identificar las características de los clientes potenciales cuando buscan aprender un nuevo idioma.

##### **3.1.2.2 Objetivos Específicos**

- Determinar los precios máximos que la población de estudio está dispuesta a pagar por un nivel de un curso de inglés y su preferencia de pago.
- Conocer las motivaciones más relevantes de la población de análisis para aprender el idioma inglés.
- Determinar las razones las que la población de estudio no ha considerado al idioma inglés como una alternativa de estudio.
- Establecer las preferencias de servicio más relevantes para la población de análisis al asistir a un centro de enseñanza del idioma inglés.

#### **3.1.3 Diseño del Plan de muestreo**

##### **3.1.3.1 Definición de la población**

La población de este estudio la constituyen la población de la parroquia suburbana de Cumbayá, domiciliados en el Valle de Tumbaco, Distrito Metropolitano de Quito , comprendida entre los 25 y 50 años, y que nunca han asistido a un curso regular de inglés, ya que representan los potenciales clientes para el proyecto que se busca llevar a cabo.

- **Elementos:** Toda la población domiciliada en la parroquia de Cumbayá, Distrito Metropolitano de Quito, comprendida entre los 25 y 50 años. Así, actualmente Cumbayá según el último Censo Nacional de Población y Vivienda, es de 31.463 habitantes (Secretaría de Planificación y Desarrollo, 2015). De acuerdo con la Estructura Poblacional por grupo de edad presentada en el Sistema de Indicadores de Participación (Instituto de la Ciudad de Quito, 2010), este sector de la población, constituye un 37,75% del total de habitantes de la dicha parroquia, es decir 11 877 habitantes.
- **Alcance:** Área geográfica que comprende a la parroquia de Cumbayá, Distrito metropolitano de Quito.
- **Tiempo:** Período comprendido entre el miércoles 1 de abril y el viernes 17 de abril del 2020.

### 3.1.4 Determinación del tamaño de la muestra

Considerando el universo finito:

$$n = \frac{Z \times p \times q \times N}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde,

- *Z= nivel de confianza*
- *p= porcentaje de la población que tiene el atributo deseado*
- *q= porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado*
- *N= tamaño del universo*
- *e= error de estimación aceptado*
- *n= tamaño de la muestra*

Se considera importante explicar que para las variables “q” y “p” se realizó una prueba piloto aleatoria de una única pregunta, a 10 personas de la población objetivo. Aquí se consultó si esta “*estaría dispuesta a asistir a un curso particular para aprender el idioma inglés*”. De donde se obtuvieron 9 respuestas de “sí” y una respuesta de “no”.

Así se obtiene,

- $Z= 1,96$
- $p= 0,9$
- $q= 0,1$
- $N= 11\ 877$
- $e= 0,03$
- $n= 189,87$

Es decir, el tamaño de la muestra estadísticamente representativo de la población con un nivel de confianza del 95% y un margen de error admisible del 3% fue de 190 encuestas.

### **3.2 Presentación de resultados**

A continuación, se muestran los resultados obtenidos después de la tabulación respectiva de las encuestas aplicadas. Los mismos se presentan de acuerdo con el orden de cada pregunta y pretenden únicamente dar una lectura general de las derivaciones obtenidas. Su análisis individual se aplicará en párrafos posteriores.

## 1) ¿Qué edad tiene?

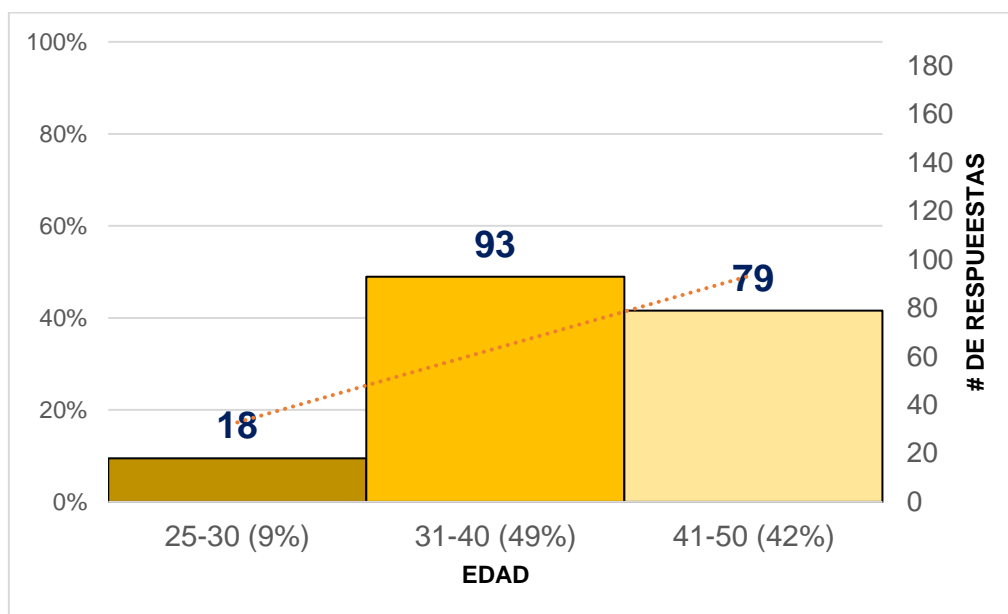


Figura 1. Resultado de Encuesta Pregunta 1: Edad de los encuestados

Aquí se observa que la mayoría de la población encuestada correspondiente a la muestra tomada, pertenece a un rango de edad entre 31 y 50 años, y en un porcentaje menor corresponde a personas menores de 30 años. Esta información se considera relevante para el presente estudio, pues de acuerdo con el Banco Central del Ecuador (2019), en la clasificación por edades, aquellas personas con mayor participación en la Población Económicamente Activa ecuatoriana, fueron los grupos etarios de entre 45 y 64 años y entre 25 y 34 años (con porcentajes de 30.7% y 25.7% respectivamente). Esta información, muestra de manera importante qué rango de edad aporta de forma más significativa al dinamismo del mercado laboral ecuatoriano al estar empleado y por ende al dinamismo de su economía.

## 2) ¿Cuál de los siguientes aspectos le gustaría desarrollar mientras aprendes un nuevo idioma?



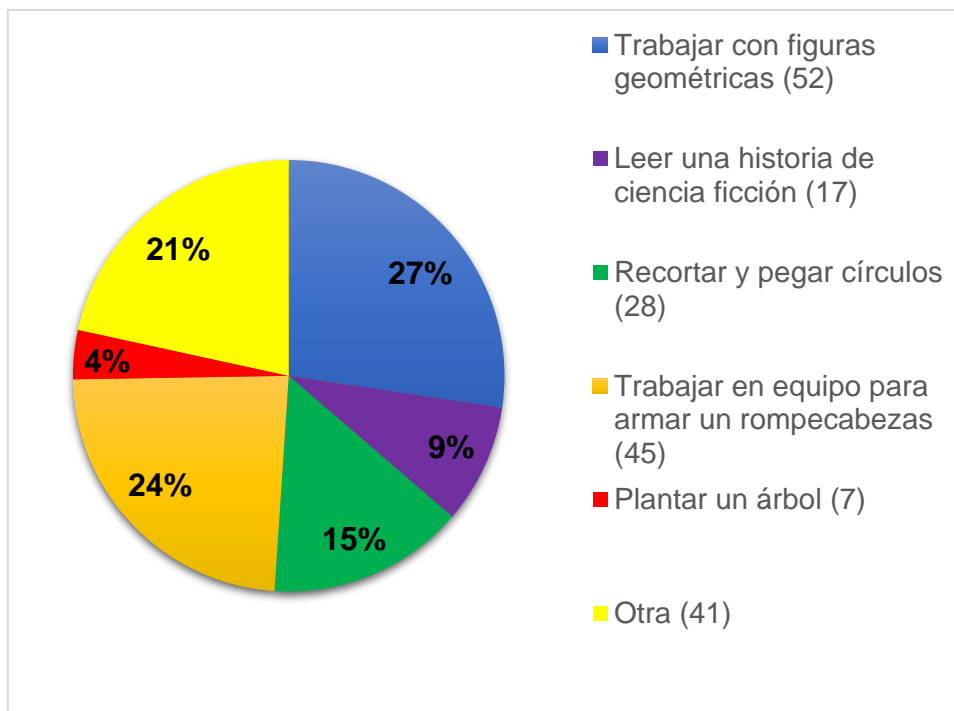


Figura 2. Resultado de Encuesta Pregunta 2: Aspectos que a los encuestados les gustaría abordar al aprender un nuevo idioma

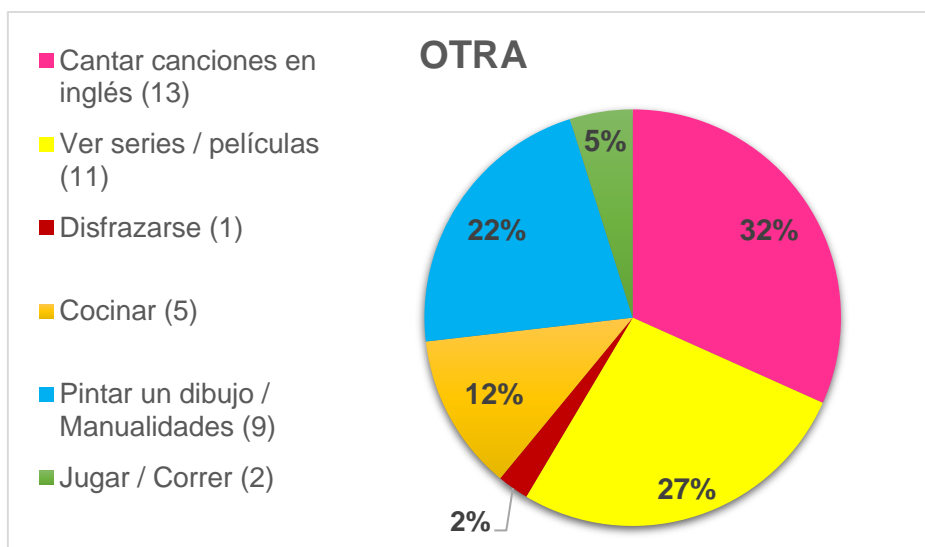


Figura 3. Resultado de Encuesta Pregunta 2: Otros aspectos que a los encuestados les gustaría abordar al aprender un nuevo idioma

En esta pregunta se observa que, entre los aspectos más relevantes preferidos por los encuestados al aprender un nuevo idioma, se destacan en mayor medida el cantar, ver series o películas, así como en un porcentaje menor el pintar o cocinar. En este contexto, si se engloba a estas actividades en los diferentes tipos de inteligencia explicadas en la Teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner (1983), se puede distinguir que las actividades que más

destacan, se encuentran en los niveles de la Inteligencia musical, la Inteligencia Intrapersonal, y la Inteligencia visual-espacial.

### 3) ¿Cuál es la razón/es que lo motivarían a estudiar un curso de inglés?

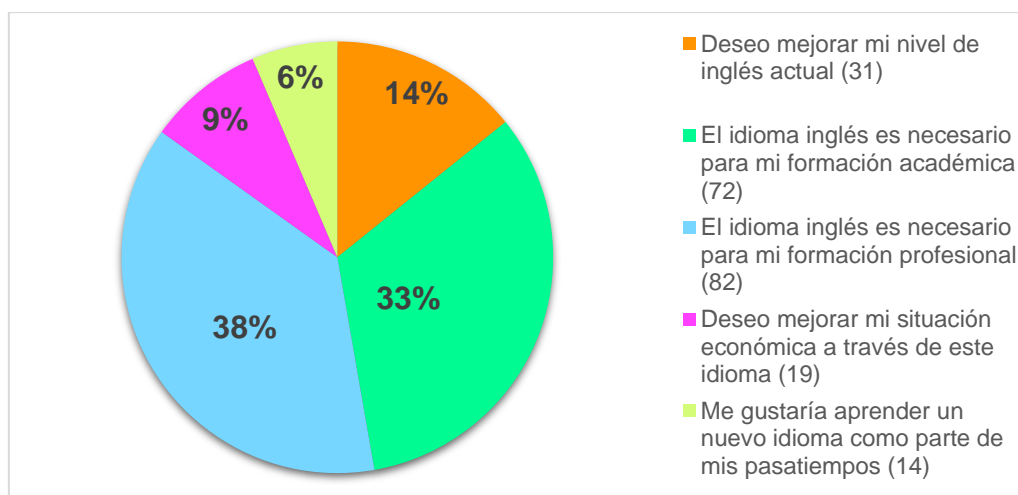


Figura 4. Resultado de Encuesta Pregunta 3: Razones que motivarían al encuestado a estudiar un curso de inglés

Se puede observar que, para los encuestados, la principal razón para estudiar el idioma inglés, es el adelantamiento de su formación profesional y el desarrollo académico. Se presume que, para los encuestados, el añadir un segundo (o tercer) idioma en su perfil profesional o estudiantil, incrementaría la cantidad de oportunidades encarrilladas a sus proyectos personales o profesionales.

### 4) ¿Qué es lo más importante para usted al aprender el idioma inglés?

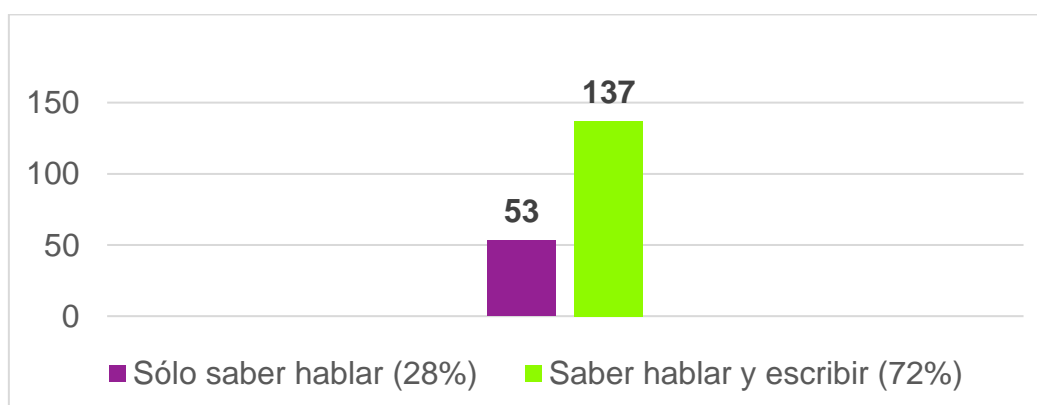


Figura 5. Resultado de Encuesta Pregunta 4: Qué considera más importante el encuestado al aprender el idioma inglés

En esta pregunta se aprecia que los encuestados consideran el saber hablar y escribir sobre el sólo saber hablar, como una prioridad al aprender el idioma inglés. Se cree que esto demuestra una tendencia producto de el cambio de dimensiones en las necesidades de aprendizaje de idiomas de forma general, en donde el sostener una conversación o interactuar con otra persona, proveniente de un entorno extranjero, se ha posicionado como uno de los niveles que más se desea dominar al aprender.

### 5) ¿Por qué razón actualmente no toma o no ha tomado aún clases de inglés?

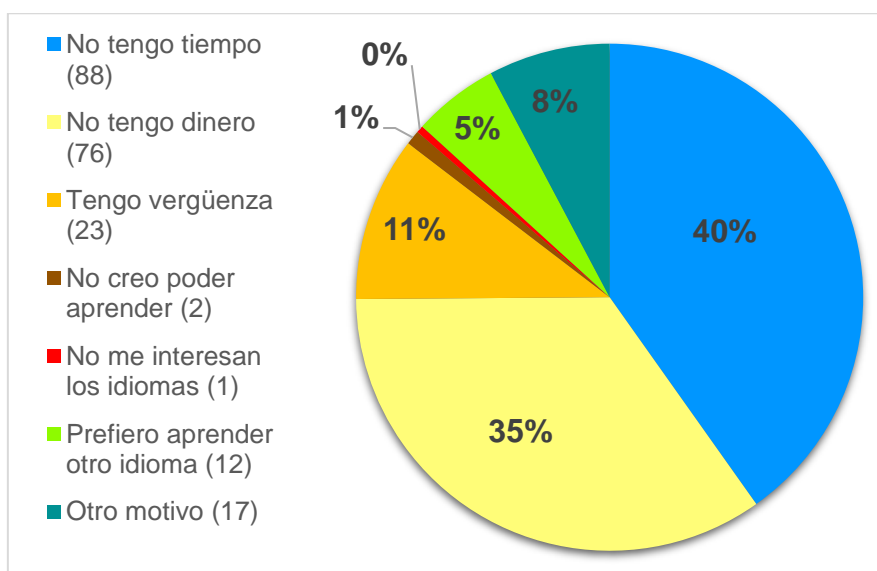


Figura 6. Resultado de Encuesta Pregunta 5: ¿Por qué razón el encuestado no toma o ha tomado aún una clase de inglés?

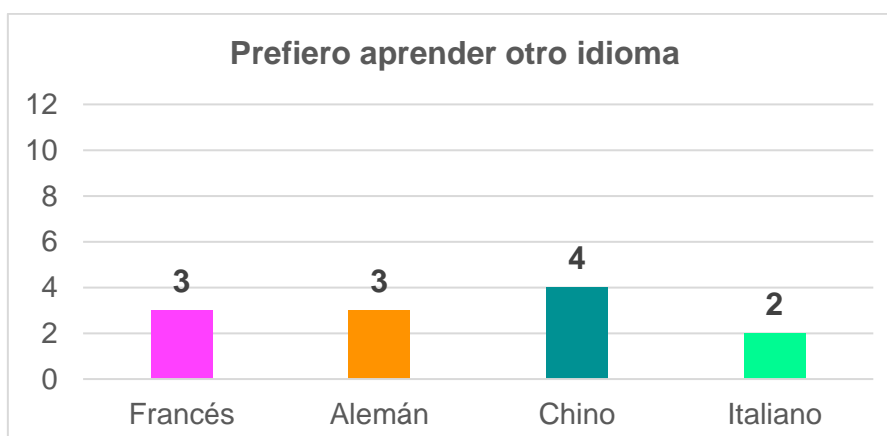
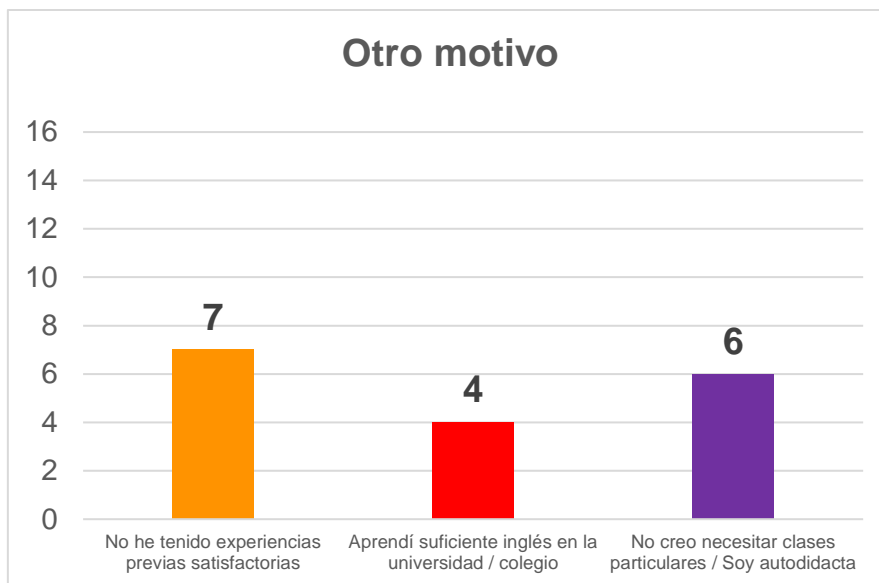


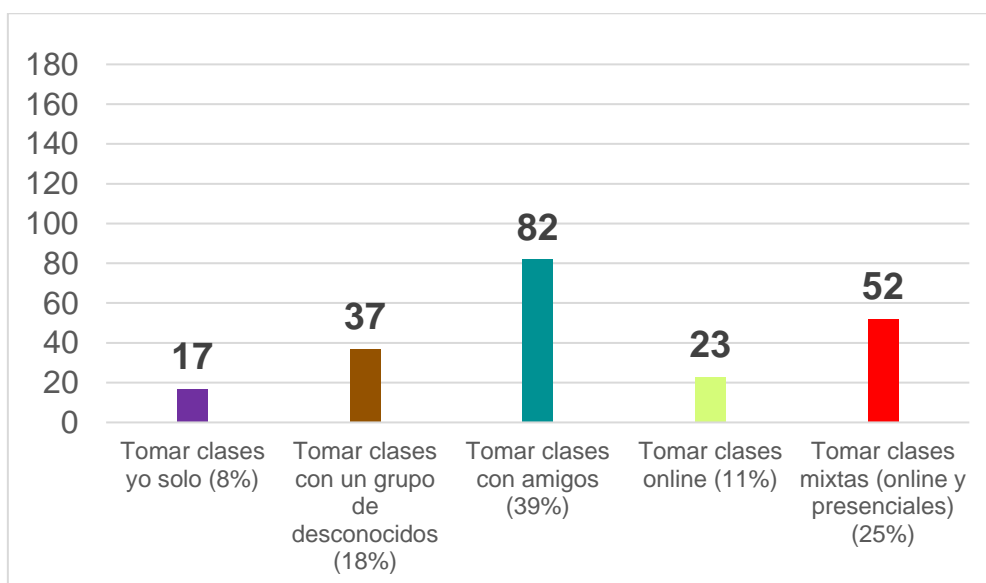
Figura 7. Resultado de Encuesta Pregunta 5: Idioma de preferencia de aprendizaje del encuestado en lugar del idioma inglés



*Figura 8.* Resultado de Encuesta Pregunta 5: Otras razones de por qué el encuestado no toma o ha tomado aún una clase de inglés

En estas respuestas se identifica principalmente que la mayoría de los encuestados considera al factor tiempo como la principal razón para no tomar una clase para estudiar inglés. En una proporción similar, se percibe que un porcentaje de estos considera que el destinar una fracción de sus recursos para pagar por clases de inglés no está dentro de sus prioridades.

#### 6) ¿Qué preferiría más para aprender otro idioma?



*Figura 9.* Resultado de Encuesta Pregunta 6: Preferencias del encuestado al aprender otro idioma

Aquí se observa que, para el grupo encuestado, la preferencia de más relevancia en cuanto a aprender otro idioma, es tomar clases con amigos. Esto se podría traducir como el afianzamiento de la confianza que el estudiante busca en su entorno de aprendizaje. Al tener una persona conocida que atraviese el mismo proceso, se cree que existiría un mejor desenvolvimiento del estudiante para participar en todas las actividades relacionadas a la clase. Por otro lado, la preferencia de contar con una combinación de clases online y presenciales, se razona es un factor relacionado directamente con el factor tiempo y comodidad del grupo encuestado.

### 7) ¿Qué beneficios busca en un curso de inglés?

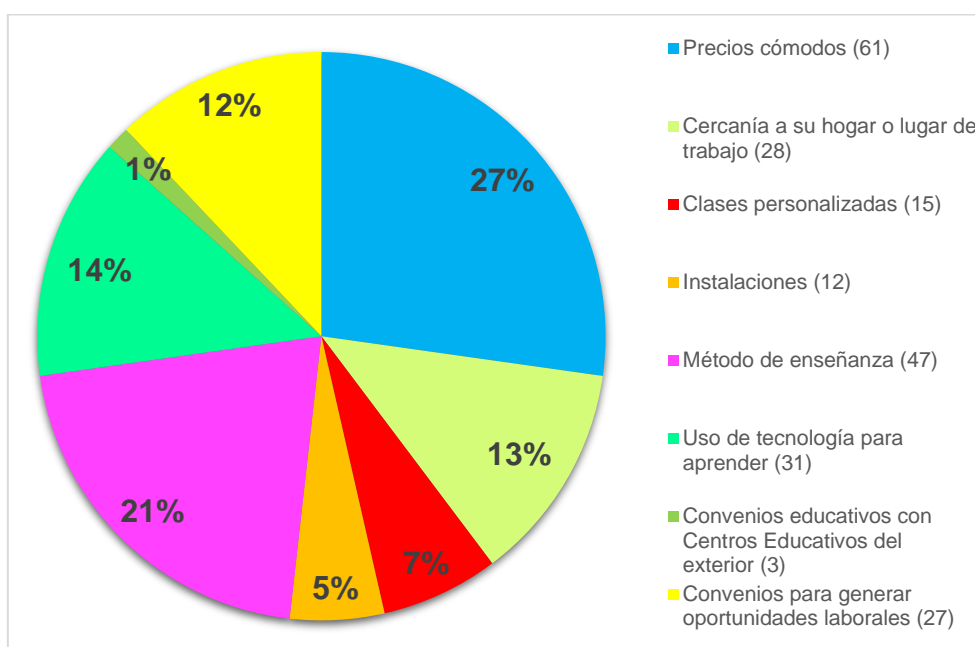


Figura 10. Resultado de Encuesta Pregunta 7: Beneficios que el encuestado busca en un curso de inglés

Se constata que los encuestados consideran a los precios cómodos como el principal beneficio buscado de un curso de inglés. No obstante, se reflexiona la importancia de que la metodología de enseñanza y el uso de la tecnología en el proceso educativo destaquen, pues de esta forma se podrá construir una estrategia de instrucción que atienda estas necesidades de forma eficiente, y como ya se ha explicado en párrafos anteriores, sea el valor distintivo del servicio ofrecido.

## 8) ¿Qué beneficios perseguiría al decidir estudiar inglés?

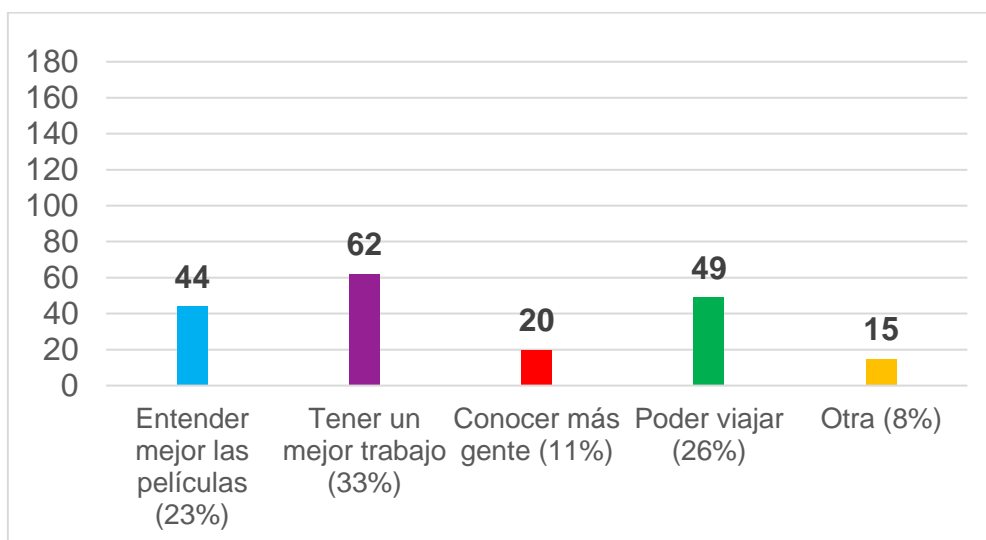


Figura 11. Resultado de Encuesta Pregunta 8: Beneficios que el encuestado perseguiría al decidir estudiar inglés

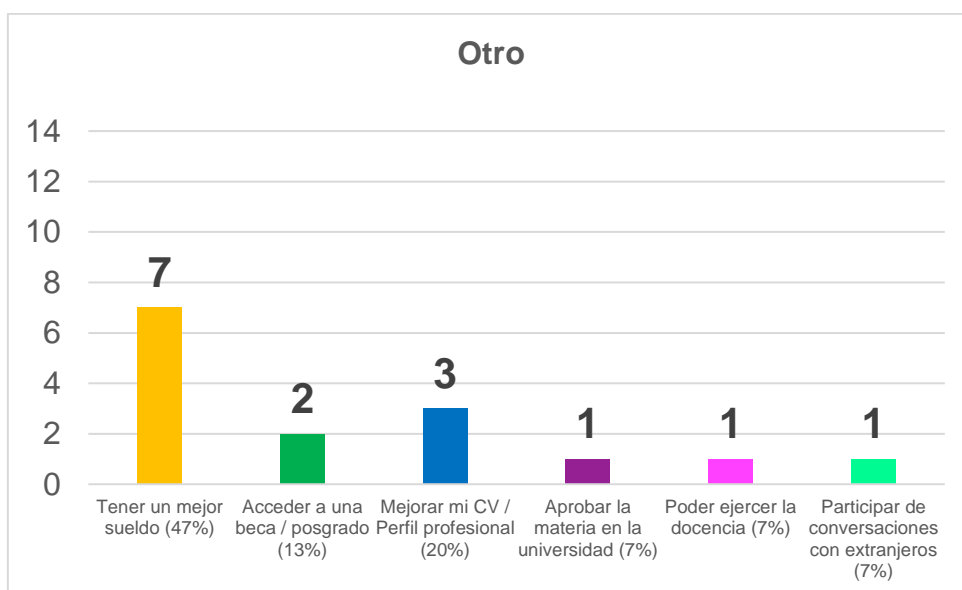


Figura 12. Resultado de Encuesta Pregunta 8: Otros beneficios que el encuestado perseguiría el encuestado al decidir estudiar inglés

Aquí se evidencia que la posibilidad de una mejora en la situación laboral del encuestado sería el motivo principal para decidirse estudiar un nuevo idioma. Este hecho se concatena con lo expuesto en respuestas anteriores. Además, la posibilidad de contar con nuevas experiencias que involucren un idioma extranjero, se destaca como potenciales beneficios futuros que influirían en la decisión de los encuestados para estudiar en un curso extracurricular.

### 9) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en promedio mensual por aprender inglés?

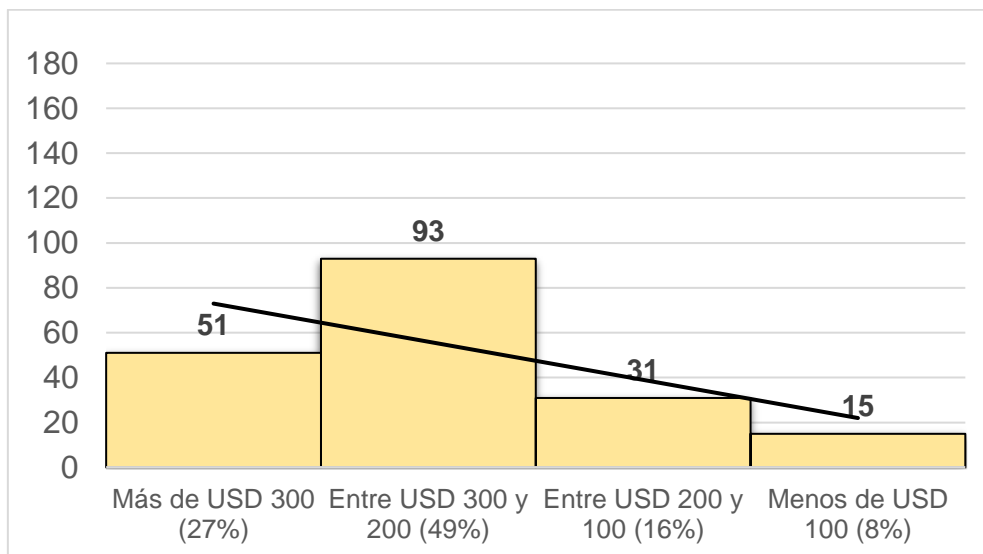


Figura 13. Resultado de Encuesta Pregunta 9: Precio mensual promedio que el encuestado estaría dispuesto a pagar por aprender inglés

Se identifica al rango comprendido entre los USD 200 y USD 300 como el precio que los encuestados se encuentran dispuestos a invertir en un curso de idiomas. Se debe destacar que esta variable podría estar directamente relacionada con la de la edad promedio del grupo encuestado, pues se considera que esta es aquella en donde una persona en promedio alcanza la estabilidad laboral y es capaz de hacer inversiones en este tipo de servicios.

### 10) ¿Cómo preferiría pagar por un curso de inglés?

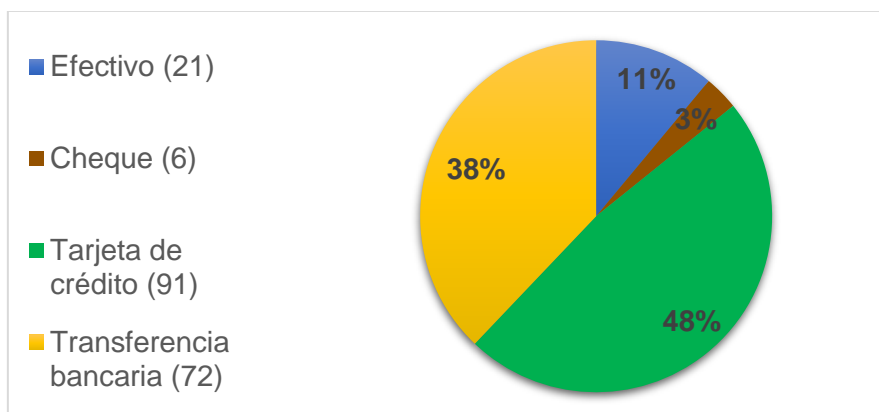


Figura 14. Resultado de Encuesta Pregunta 10: Preferencia de pago del encuestado

En esta pregunta se identifica que, siguiendo las tendencias de pago en los últimos 5 años, los encuestados preferirían pagar por este servicio a través de o una transferencia bancaria o con una tarjeta de crédito. La facilidad y comodidad que las mismas otorgan se consideran como la razón principal para dicha elección.

**11) De estudiar un curso de idiomas, ¿En qué horario y modalidad preferiría usted estudiar?**

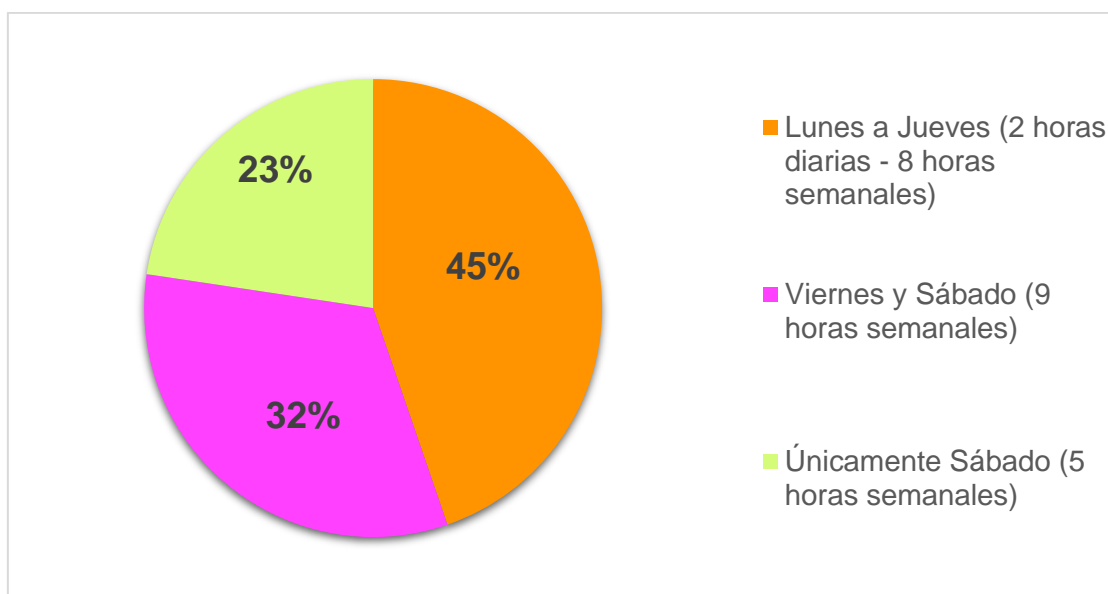


Figura 15. Resultado de Encuesta Pregunta 11: Preferencia de pago del encuestado

Aquí, se puede evidenciar que la mayoría de los encuestados, optarían por un curso regular diario de 8 horas a la semana, un segundo grupo optarían por un curso durante los días y viernes y sábados, y un último únicamente por los sábados. Si embargo, se considera interesante destacar que, al ser el grupo consultado uno en su mayoría compuesto por personas mayores a 30 años, se podría presumir que el estudiar un segundo idioma para este grupo, representaría una actividad complementaria que no afectaría o interferiría con sus actividades personales o laborales, pues la decisión de estudiar de lunes a jueves o durante los viernes y sábados, hablaría de tal situación.



**12) De estudiar un curso de idiomas, ¿Por qué medio preferiría que se le comunique de información, noticias, consejos, videos, etc.?**

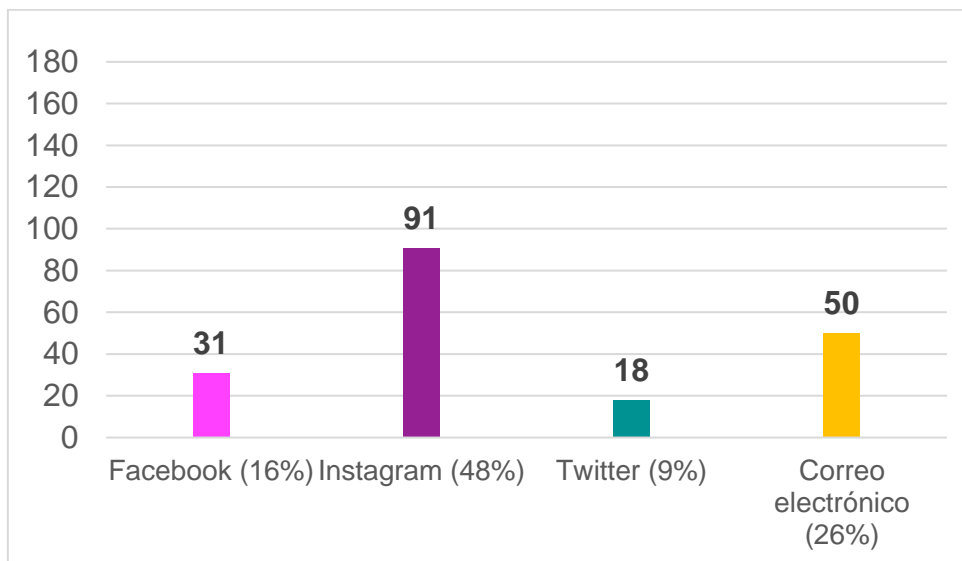


Figura 16. Resultado de Encuesta Pregunta 12: Preferencias de comunicación del encuestado

De la misma forma, en las respuestas a esta pregunta se evidencia la influencia del cambio en las preferencias del manejo de información digital, pues los encuestados optarían por recibir información a través de Instagram y correo electrónico.

### 3.3 Conclusiones del capítulo

La prevalencia por crecimiento personal, académico o profesional hacen que el mercado del servicio de enseñanza de idiomas se mantenga en constante crecimiento.

Se identificó que un porcentaje significativo de la población estudiada considera al idioma inglés una actividad complementaria y de apoyo a su formación académica y profesional. Bajo esta premisa, se evidenció que la misma en su mayoría estaría dispuesta a adquirir los servicios ofrecidos por un instituto de enseñanza del idioma inglés, y así, se ha logrado identificar sus gustos y preferencias en términos del servicio ofrecido.

Por otro lado, la diferenciación se considera un elemento clave para el surgimiento de este tipo de negocio. Es indispensable que el cliente desde un primer momento evidencie el componente de innovación propuesto en todos los ámbitos ofrecidos.

## CAPÍTULO 4: Mercado y Estrategias

### 4.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo

A través de los años, las tendencias de negocio orientadas al mercado ya no exploran únicamente la necesidad de determinados segmentos específicos, promoviendo servicios que satisfagan sus necesidades de una forma superior a la de la competencia. Si no que más allá de eso, se ha instituido una conciencia más globalizada, la cual entiende que es indispensable oficiar relaciones con el consumidor de forma personalizada, poniendo a un lado el cubrir una necesidad de forma masiva (Valenzuela, 2015).

Así, se considera importante entonces el establecer que la filosofía del negocio a implementar será una en la que se adapte de forma correcta las estrategias de negocio específicas escogidas, permitiendo responder de manera correcta al constante dinamismo y cambios de las necesidades de la cartera de clientes potenciales del servicio ofrecido.

En este mismo contexto, el negocio a implementar será una entidad comercial de servicios, el cual se desempeñará en la ciudad de Quito, y cuya actividad económica está centrada en tres áreas fundamentales (mencionadas a continuación). Este ejercerá sus actividades en el sector de la enseñanza y la capacitación, de forma particular en la instrucción y perfeccionamiento del idioma inglés.

- **Servicio de enseñanza y capacitación del idioma inglés:** consistirá en mejorar la capacidad de comunicación del inglés del estudiante mediante técnicas de enseñanza innovadoras basadas en el aprovechamiento de las inteligencias múltiples y el desarrollo de habilidades lúdicas, mientras se anima a los mismos a utilizar la lengua inglesa todo el tiempo posible en un ambiente 100% bilingüe.

- **Servicio de capacitación y nivelaciones externa:** consistirá en clases privadas y personalizadas individuales o grupales de acuerdo con las necesidades de cada estudiante.
- **Servicio de traducción inglés-español / español - inglés:** consistirá en la prestación del servicio de traducción profesional y certificada de cualquier tipo de documento.

### **Estilo corporativo**

Para el presente proyecto de negocio, tentativamente se ha considerado el nombrar a la empresa que proveerá el servicio de enseñanza del idioma, como “LEXICA”, el cual surge de la derivación de la palabra inglesa “lexis” o su equivalente en español “etimología”, la cual significa: todas las palabras de un lenguaje. Se escogió el mismo, pues se considera corto, sonoro, fácil para recordar, pero especialmente fácil para pronunciar, una característica que se ha observado usualmente no posee otros competidores. Además, este hace una referencia directa hacia la industria y el sector del lenguaje y los idiomas, característica bajo el cual se podrá construir un concepto con el paso del tiempo pues captura la esencia de lo que se busca transmitir. De la misma forma, se busca diferenciarlo de los nombres tradicionales para escuelas del idioma inglés, a las cuales generalmente se ha percibido se las denomina con el uso del nombre propio de algún pueblo o ciudad en el extranjero o con alguna palabra del habla inglesa de difícil pronunciación.

La marca del proyecto será tentativamente un imagotipo. Este mostrará una combinación del nombre de la compañía y la delineación “English School” (la cual enfatizará de mejor manera el servicio brindado) con un isotipo o símbolo, el cual estará compuesto por un rompecabezas de cuatro piezas, en cuyo interior se muestra un ícono, el cual representa un tipo de inteligencia que puede ser desarrollada a través de la enseñanza del idioma inglés. Los íconos utilizados simbolizan los campos de las actividades que, de acuerdo con el Análisis de Mercado realizado en el Capítulo 3, se muestran más atractivas para los clientes potenciales: las ciencias, el arte, la interpretación musical, y el aplicar nuevas destrezas. Se seleccionaron los colores azul, violeta y naranja en representación

de la innovación, la energía, la inteligencia y la creatividad, aptitudes también destacadas por la población objeto de la encuesta en el Análisis de Mercado.



Figura 17. Imagotipo "Lexica"

## 4.2 Misión y visión

A continuación, se describe la misión del proyecto, la cual tiene por objetivo definir el propósito, las capacidades y el lugar de la empresa a nivel global. Y de la misma forma, la visión, que permite establecer la proyección del negocio a largo plazo.

- **Misión:** Lexica English School brinda a sus estudiantes los conocimientos lingüísticos del idioma inglés imprescindibles para un mejor desarrollo personal, académica y profesional, a través del desarrollo de destrezas cognitivas y el uso de herramientas lúdicas modernas.
- **Visión:** Convertirse para el año 2025 como un centro líder en la enseñanza del idioma inglés en la ciudad de Quito. Siempre comprometido con la excelencia académica y la calidad en su servicio.

## 4.3 Información legal

### 4.3.1 Tipo de empresa para constitución

El constituir una empresa se ha vuelto en la actualidad un común denominador para la comercialización de productos y promoción de ideas. Sin embargo, es significativo el cuestionarse antes qué tipo de empresa fundar. Cuáles son sus

ventajas y el por qué se ha seleccionado fundar determinado tipo de empresa o sociedad bajo el marco regulatorio que las rige.

Particularmente se ha seleccionado a la Sociedad Anónima como la clase de empresa más apta para un emprendimiento inicial en el contexto comercial de servicios en el país. A continuación, se exponen las causas.

En primer lugar, se considera que la misma naturaleza de la sociedad anónima es ideal para empezar una empresa, pues al ser una sociedad de capital, los accionistas de esta tienen una responsabilidad proporcional al número de acciones aportadas como reza el artículo 143 de la Ley de Compañías, lo que facilita muchas obligaciones en términos tributarios y fiscales. Por otro lado, el respaldo del anonimato hacia los accionistas es fundamental. Al ser un ente capitalista, esta permite que lo más relevante sea el capital aportado, sin hacer distinción de la persona que aportó el mismo, sin prejuicios ni importancia de sus lazos de relación.

Por otro lado, una sociedad anónima ofrece flexibilidad en términos de monto de constitución y el establecimiento de su duración. Como señaló Vargas (2019), el hecho de que dos personas naturales o jurídicas tengan que constituir una sociedad anónima no representa un obstáculo, pues la proporción en la distribución de acciones de esta es de libre elección (así se podría constituir un socio con únicamente 1% de acciones). Así mismo, la duración de la empresa puede elegirse a libre voluntad, seleccionando facultativamente el tiempo que se piense dicha sociedad estará constituida (siempre y cuando no se instaure un tiempo indefinido).

El monto de capital mínimo (USD 800) para establecer una sociedad anónima también, se cree es un monto manejable para alguien que desea emprender un negocio, y es generalmente una porción de efectivo con la que habitualmente se piensa se dispondrá para poner un negocio en marcha. De la misma forma, que el objeto de la empresa sea de libre elección en este modelo de empresa, permite constituir la misma con más flexibilidad, abriendo la posibilidad de negociar o comercializar el servicio escogido (Ley de Compañías, 2014).

### **4.3.2 Legislación vigente**

En el contexto ecuatoriano, la certificación de un área como la de servicios educativos, se considera evidentemente más subjetiva que la de la certificación de calidad óptima de un producto comercializable emitida por organismo independiente. En este contexto, la certificación de centros de capacitación o enseñanza se realiza a través de diferentes organismos de legitimación, los cuales establecen todos los prerrequisitos a cumplir (en términos de estudios o experiencia profesional), las labores que se deben conocer para un desempeño satisfactorio y las competencias requeridas para cada tarea, entre otros (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2017).

Así, los esquemas que se elaboran para el perfil profesional o de competencias laborales de la enseñanza, capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento del idioma inglés, se encuentra a cargo de la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales (SETEC) adscrita al Ministerio Coordinador de Conocimiento de Talento Humano (MCCTH). Este organismo, establece los pasos y requisitos a seguir con el fin de avalar proyectos para centros de enseñanza de idiomas de cualquier índole. El proceso de certificación se encuentra resumido en 4 etapas: Aplicación, Evaluación, Entrega de Resultados, y Certificación. Una vez obtenida dicha certificación, esta tiene una duración de 3 años a partir de la emisión, y debe ser actualizada (Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales, 2020).

### **4.4 Estructura Organizacional**

A decir de Hodge (como se cita en Parra, 2009), la estructura organizacional de una empresa, es una muestra formal de las relaciones de autoridad, y cómo están distribuidos los diferentes grupos de trabajo o departamentos y las líneas de responsabilidad al interior de una organización. Además, de ser un medio que contribuye de mejor forma a coordinar todas las actividades a realizar.

Así, se ha diseñado una estructura organizacional funcional acorde a las necesidades de un centro de enseñanza, en donde se han considerado los

principales cargos y funciones a ser desempeñadas o que tendrán relevancia durante la operación del negocio. La misma se expone a continuación:



Figura 18. Estructura Organizacional propuesta

#### 4.5 Ubicación

Como se expuso en el Análisis de Mercado dispuesto en el Capítulo 3, se consideró como ubicación idónea para el negocio, a la parroquia suburbana del Distrito metropolitano de Quito, Cumbayá. Esta se encuentra ubicada al oriente de la capital ecuatoriana, en el valle de Tumbaco y está bajo la regencia de la Administración Zonal de Tumbaco.

Se ha estimado que dicha ubicación presenta una locación que brinda oportunidades de crecimiento al negocio propuesto. Así como se señala en estudio urbano reciente de esta parroquia, en los últimos diez años, el Valle de Tumbaco y Cumbayá específicamente, se están desarrollando rápidamente. La zona que fue agrícola se transformó en urbana. Se han construido urbanizaciones, conjuntos cerrados, edificios de departamentos y oficinas en toda la parroquia; también se han mejorado las vías preexistentes de acceso. El gran crecimiento del mercado inmobiliario de la vivienda ha traído, como consecuencia, mayor demanda de bienes de consumo, y para satisfacer está



demanda se han construido en esta zona varios centros comerciales (Nemtseva, 2011).

Así, se pronostica que Cumbayá seguirá afianzándose como un polo de desarrollo urbanístico y de servicio, y al concentrar una población de clase media alta y contar con varias instituciones educativas privadas y una de las principales universidades del país, la Universidad San Francisco de Quito, así como zonas residenciales y comerciales, existe la posibilidad de cubrir las necesidades de una fluencia considerable de personas, como se explica en el Análisis de Mercado realizado anteriormente.

#### **4.6 Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento**

Tal como se definió en el epíteto 2.6, se considera a la estrategia de diferenciación como la vía más apropiada para construir un modelo de negocio sostenible en el tiempo, dinámico, innovador y que atraiga a los clientes a usar el servicio de enseñanza del idioma inglés. Así, se cree que la manera más apropiada para ejecutar dicha estrategia, es a través de una metodología y una planificación de enseñanza disruptiva, no observada con anterioridad en el mercado quiteño.

Con esta metodología, la cual se ha considerado después de una intensa observación a lo largo de los años en el rubro de la educación en el idioma inglés, se persigue garantizar el éxito en el aprendizaje bilingüe, a través de la enseñanza del idioma en la misma forma en que una persona aprende su lengua materna. Así, se desea facilitar el proceso de aprendizaje de un alumno al estar en contacto con el inglés en todo momento y en diferentes aspectos de su instrucción. De igual forma, se considerará un pilar clave en la construcción de esta metodología de innovación, el construir horas clase por medio de técnicas y ejercicios que afiancen la confianza del estudiante, haciendo uso de diferentes talleres o clubes en los que se impartan o se desarrollen actividades que atiendan las diferentes inteligencias múltiples de cada estudiante, consolidando sus talentos individuales, y construyendo conocimiento desde la explotación de sus diferentes habilidades particulares o aptitudes.

En este sentido, cada clase impartida se diseñará tomando en cuenta la combinación de un módulo que atienda la práctica gramatical y el desarrollo de habilidades de asimilación, la escritura, la escucha activa, la comprensión lectora, la capacidad de expresión oral y la adaptación a contextos bilingües, con un componente lúdico-didáctico, el cual se adapte al entorno de inteligencia individual de cada estudiante (inteligencia musical, inteligencia naturalista, inteligencia visual-espacial, etc.) y fomente su autonomía a través de una clases de música, arte, cocina, manualidades, etc.

Bajo todo el contexto expuesto anteriormente, se considera que, debido a la estructura de enseñanza montada, se establecerá un componente diferenciador frente a otros servicios de enseñanza similares, generando así una propuesta de valor diferenciadora que atraiga a clientes y germine escalabilidad de cara al futuro. El valor agregado del servicio se centrará en una metodología que construya aprendizaje, genere autonomía de pensamiento, confianza para desenvolverse en entornos extranjeros, empatía por culturas extranjeras, pero de forma especial, amenidad al aprender desde perspectivas cotidianas y contextos conocidos.

## **4.7 Estrategias de mercadeo**

### **4.7.1 Servicio**

El servicio a ofrecer, consistirá en una gama de cursos de inglés durante todo el año, con todos los elementos de la metodología de enseñanza expuestos anteriormente. Se brindarán cursos de inglés general para todos los niveles, desde principiantes hasta estudiantes avanzados, instruyendo a niños, jóvenes y adultos ubicados en la ciudad de Quito. Se ofertarán clases para diferentes grupos de edad, con una variedad de horarios entre semana y fines de semana.

En las Tablas 5, 6 y 7, se muestra una distribución tentativa del servicio ofrecido, el mismo aplica para cualquier grupo, nivel de aprendizaje o edad del estudiante:

**TABLA 5**

*Servicio tentativo de curso intensivo de inglés*

---

**CURSO INTENSIVO**

---

*Se asegura un progreso de aprendizaje más acelerado gracias al estudio diario del idioma*

<b>Horas de clase:</b>	8 horas semanales
<b>Días:</b>	Lunes a Jueves (2 horas diarias)
<b>Avance:</b>	1 nivel cada 6 semanas
<b>Total de niveles:</b>	12 niveles (48 horas x nivel)

---

TABLA 6

*Servicio tentativo de curso acelerado de inglés*

---

**CURSO ACELERADO**

---

*Destinado para personas que disponen de tiempo limitado para estudiar*

<b>Horas de clase:</b>	3 horas semanales
<b>Días:</b>	Viernes
<b>Avance:</b>	1 nivel cada 16 semanas
<b>Total de niveles:</b>	12 niveles (48 horas x nivel)

---

TABLA 7

*Servicio tentativo de curso de fin de semana de inglés*

---

**CURSO FDS**

---

*Destinado para personas que disponen únicamente del fin de semana*

<b>Horas de clase:</b>	3 horas semanales
<b>Días:</b>	Sábado
<b>Avance:</b>	1 nivel cada 16 semanas
<b>Total de niveles:</b>	12 niveles (48 horas x nivel)

---

#### **4.7.2 Estrategias de distribución**

Como mencionó Carro (2016), el éxito de una empresa creada para ofrecer sus servicios en el mercado, depende en buena medida, de cuán exitoso sea el enlace entre la cantidad, la calidad y el costo de los servicios que ofrece. En este sentido, la tarea a desarrollar en un negocio nuevo, es la de satisfacer de forma completa a sus clientes, considerándolos el puntal más importante de su canal de suministro, y en donde la estructuración logística se basa en estipular las necesidades del consumidor, con respecto al servicio de aprovisionamiento y entrega, jerarquizando los requerimientos de este y contrastándolo con la capacidad de servicio con la que se cuenta.

Bajo este contexto, se considera que en una época de importante dinamización y crecimiento de la tecnología en varios aspectos de la vida las personas, el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), empleadas usualmente para dinamizar los procesos educativos, podrían representar un canal de distribución ideal para abarcar la comunicación y transmitir los beneficios del servicio prestado a sus consumidores objetivos, pues de acuerdo a Martínez (2016), gracias a las TICs es posible llegar a un número mayor de personas, optimizando posibilidades comunicativas ya existentes, al crear una atención más personalizada, eliminando los canales clásicos como fuente de información y contacto primaria (esto se podría traducir en el hecho de tener que asistir personalmente a un centro de enseñanza para poder obtener toda clase de información acerca del mismo o de sus servicios) e integrando otros procedimientos de conocimiento de la oferta de servicios existente.

Así, se identifica que, para el servicio planteado de enseñanza del idioma inglés, se podría implementar un canal de distribución directo con el cliente, desplazando el servicio al consumidor final sin necesidad de intermediarios, y haciendo uso de herramientas TIC tales como Google, Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp, correos electrónicos, telefonía móvil, página web o aplicación web interactiva, y promociones o publicidad digital. Esto, se cree, permitiría controlar la difusión hacia el tipo de consumidores objetivos y potenciales ideales para el negocio, permitiendo iniciar el proceso para convertirlos en clientes

finales. De esta forma, se facilitaría el acceso que estos puedan tener a las bondades del servicio, mostrando sus beneficios y contenido de valor, generando así impacto directo.

Esta estrategia de distribución se llevará a cabo a través de el proceso conocido como “social selling”, en el cual se buscará utilizar a las redes sociales como una herramienta para interactuar con clientes potenciales y así lograr una venta. De esta forma, las redes sociales constituirán un punto que permita la construcción de relaciones interpersonales y la forma de presentar la solución adecuada para el cliente potencial en el momento oportuno.

De esta forma, el primer paso será conseguir diferentes prospectos comerciales (clientes que hayan mostrado alguna clase de interés en el servicio y de los cuales se cuente con algún rastro de información o contacto dejado de forma virtual) con el fin de realizar un seguimiento más cercano a los mismos y proporcionarles información más detallada y de acuerdo con sus necesidades. De la misma forma, se aprovechará los beneficios otorgados en la interacción generada en páginas como Facebook, Instagram, Twitter o LinkedIn. A través de acciones tales como el compartir comentarios reflexivos o contenido con valor, se buscará una interrelación con una audiencia nueva, aprovechando acciones propias de las redes sociales como “me gusta”, comentarios, compartir publicaciones, responder inquietudes y observaciones, entre otros. Así, se considera, se conseguirá una interacción directa con los clientes potenciales, creando una sensación de correspondencia y confianza hacia la marca construida.

#### **4.7.3 Estrategias de precios**

El escenario de comercialización global de los productos y servicios en el mundo, ha situado a la estrategia de fijación de precios en un lugar relevante para el desarrollo de un negocio, superando épocas en donde estos eran fijados de forma tradicional, sin ningún análisis particular. Así, se ha considerado una estrategia de precios como estrategia integrada de marketing que sea capaz de reaccionar a las condiciones del mercado existentes, y pueda ser gestionada de

forma activa, complementándose con las demás estrategias establecidas para el servicio ofrecido (Eslava, 2012).

En este caso, se considerará una estrategia de fijación de precios basada en las condiciones del mercado bajo el que se desempeña el servicio de enseñanza del idioma inglés. Dicha estrategia, se apalancará en dos puntales principales:

Por un lado, se buscará explotar la propuesta de valor del servicio a través de una estrategia de descremado del mercado. Esta, como señala Mejía (2018), tendrá como fin la fijación de precio alto y una intensa promoción del servicio de enseñanza, logrando un objetivo de ganancia a través de un alto margen de ganancia por unidad de servicio vendida, en lugar de buscar un volumen alto de ventas. Se cree que la validez de esta táctica de precio yace en los rasgos únicos y diferenciadores del servicio de enseñanza ofrecido (que se explica en párrafos previos) que se considera atraerá a clientes poco sensibles al precio, los cuales valoren los beneficios y la experiencia ofrecida, así como ser los pioneros en estudiar bajo una nueva propuesta en el mercado. De igual forma, se piensa que una vez pasado que el periodo de introducción del producto se haya consolidado, se irá reduciendo el costo del servicio con el objetivo de llegar al resto de consumidores potenciales.

Por otro lado, se buscará complementar a la estrategia de descremado, estableciendo un precio inicial de venta al público el cual se establezca tomando como referencia más relevante, el precio de los servicios fijados por las principales academias de idiomas competidoras de la parroquia de Cumbayá y las más relevantes de otros sectores de Quito y el Valle de los Chillos (Ver Tabla 8). Adicionalmente, se extraerá la información selecta, que se presentó en el Capítulo 3 e referente al estudio de mercado. De esta forma se podrá establecer un precio que tome en cuenta el perfil del cliente objetivo, así como los costos que supondrán la puesta en marcha del negocio, descritos en párrafos posteriores.

Así, el objetivo final que se persigue al aplicar la estrategia de precios descrita anteriormente, es la captación de un nicho específico de consumidor, al cual se pueda transmitir desde el primer momento la confianza de garantizar que su inversión se verá compensada por la calidad del servicio recibido. Para esto, se considera fundamental la aplicación exitosa de las demás estrategias descritas en el presente Capítulo.

TABLA 8  
*Análisis precios de competidores*

Nombre	Modalidad	Precio x nivel	Ubicación
<b>EnQuality Languages</b>	1-2 horas diarias		
	Nivel: Aproximadamente 2 - 3 meses	USD 250	Cumbayá
<b>English House</b>	7-8 horas semanales	USD 220	Quito
	Nivel: 12 semanas		
<b>Centro de Educación Continua Escuela Politécnica Nacional</b>	10 horas semanales	USD 225	Quito
	Nivel: 8 semanas		
Cambridge School of Languages	8 horas semanales	USD 252	Valle de los Chillos
	Nivel: 6 semanas		
Comisión Fullbright Ecuador	8 horas semanales	USD 400	Quito
	Nivel: 10 semanas		

#### 4.7.4 Análisis de costo del servicio

En la evaluación del costo mensual del servicio (costo de venta), se considerarán la suma de costos mensuales fijos y variables (Ver Tablas 18 y 20), así como la

producción total estimada considerando la capacidad operativa correspondiente (número total de estudiantes inscritos al mes) (Ver Tabla 10). Así:

Costo por unidad de producción (costo por estudiante matriculado) = USD 19,95

A continuación, en la Tabla 9, se detalla los costos de ventas con proyección a cinco años:

**TABLA 9**  
*Costo de ventas*

Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
<b>COSTO DE VENTAS AÑO 1</b>												
2.833,33	2.833,33	2.833,33	2.833,33	2.833,33	2.833,33	2.833,33	2.833,33	2.833,33	2.833,33	2.833,33	2.833,33	34.000,00
<b>COSTO DE VENTAS AÑO 2</b>												
3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	36.000,00
<b>COSTO DE VENTAS AÑO 3</b>												
3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	36.000,00
<b>COSTO DE VENTAS AÑO 4</b>												
3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	36.000,00
<b>COSTO DE VENTAS AÑO 5</b>												
3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	36.000,00

#### 4.7.5 Análisis del precio del servicio

Para la estimación del precio mensual del servicio, se tomará en cuenta lo mencionado en la Tabla 8, en donde se detallan los precios aplicados por la competencia los cuales presentan una media de USD 241,40. Adicionalmente se referencia los resultados de el Análisis de Mercado, en donde en la pregunta # 9, el 49% de los encuestados respondió que estaría dispuesto a pagar un precio que oscile entre los 200 y 300 USD. Así, considerando estos factores, la media del mercado, el contexto financiero inicial, el análisis del costo del servicio y la emergencia sanitaria del año 2019 y 2020, se cree que un precio de USD 150 sería el que más se ajusta a la realidad del presente proyecto.



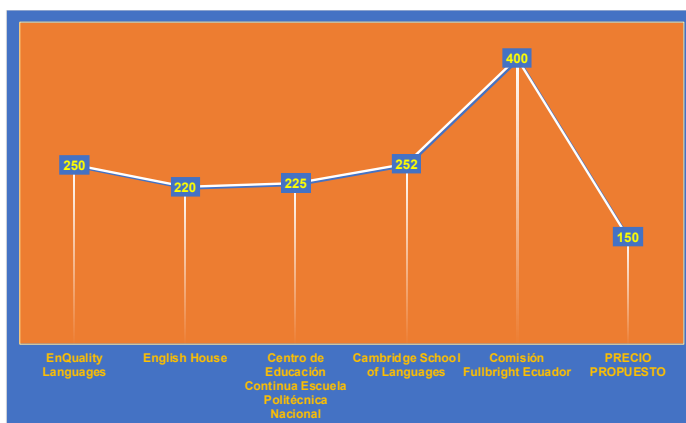


Figura 19. Determinación de precio de servicio

#### 4.8 Proyecciones de venta

Con el fin de estimar la proyección de venta de los próximos cinco años, se toma como referencia el número de estudiantes y el número de cursos proyectados a ofrecer respectivamente en cada año (Ver Tablas 21 y 22). Así, se ha referenciado dichos objetivos de crecimiento de acuerdo con la capacidad instalada del negocio, proponiendo un escenario conservador en los dos primeros años cinco de operación, el cual se cree se mejorará paulatinamente debido a las estrategias del marketing mix aplicadas, así como el valor agregado y diferenciador en el giro del negocio, lo que logrará generar un posicionamiento que fomente un crecimiento sostenido en todas instancias de la empresa. De esta forma, se obtienen las siguientes proyecciones de venta.

TABLA 10  
Proyección de ventas

GRUPO	MÓDULO	# de cursos anuales de acuerdo al plan de producción				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A	Intensivo	346	403	461	518	576
B	Acelerado	22	25	29	32	36
C	FDS	22	25	29	32	36
TOTAL CURSOS		389	454	518	583	648
TOTAL ALUMNOS MATRICULADOS POR CURSO		4	4	3	3	3
TOTAL INSCRITOS		1700	1800	1800	1800	1800
VENTA PROYECTADA (USD)		255000	270000	270000	270000	270000

#### 4.9 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se realiza con la información obtenida en la proyección de ventas del año uno, así como los costos de producción y los gastos del proyecto. El mismo se observa en la Tabla 11.

TABLA 11  
*Punto de equilibrio*

<b>LEXICA ENGLISH SCHOOL</b>	
<b>Punto de Equilibrio</b>	
	<b>Anual</b>
<b>Ingresos</b>	255.000
Costo de producción	194.400
<b>(=) Margen Bruto</b>	<b>60.600</b>
<b>Gastos del Proyecto</b>	
Gastos de Personal	10.714,06
Gastos Administrativos y Ventas	52.914
(-) Depreciación y Amortización	6.991
Intereses Pagados	3.579
<b>Total Gastos del Proyecto</b>	<b>74.198</b>
<b>Punto de Equilibrio:</b>	
Costos Fijos/1-(Costos Variables /Ingresos)	<b>194.400</b>

#### 4.10 Estrategias de promoción

Zárraga et al. (2013) sostiene que la segmentación de mercado es una herramienta útil cuando se ha creado un producto o servicio con un componente diferenciador o alguna ventaja competitiva sobre sus similares. Así, el conocer las necesidades del cliente objetivo potencial de forma precisa, podrá ser usado como un instrumento que permitirá conocer de mejor manera el cómo llegar a este y la forma más efectiva de tratarlo. Con esto, se podrá establecer tácticas de impulso y promoción puntuales para adquirirlo en el corto plazo, retenerlo en el mediano plazo y obteniendo su lealtad en el largo plazo, consolidado así una estrategia cuyo objetivo será el lograr aumentar de forma continua la cartera de clientes.

Bajo este enfoque, los esfuerzos de promoción del servicio se centrarán en captar la mayor cuota de mercado posible a través de diversas estrategias,

principalmente a través de medios digitales y redes sociales, tales como publicidad, promoción de ventas, eventos o experiencias, ventas personales, y marketing directo.

Para este fin, dicha estrategia de promoción se centrará en cuatro etapas específicas: en primer lugar, se implementará una etapa de “*influencia*”, bajo la cual se dará a conocer todas las características, ventajas competitivas, y beneficios del servicio. En segundo lugar, se ejecutará una etapa de “*persuasión*”, en donde se buscará persuadir a los clientes potenciales para hacer uso del servicio. Luego, se implementará un ciclo de “*afianzamiento*”, en la cual se hará sentir bienvenido al cliente captado, haciéndole entrega de material promocional y otros beneficios que afiancen de forma positiva su decisión de haber adquirido el servicio. Finalmente, se efectuará una etapa de “*recapitulación*”, en donde se usarán diferentes herramientas (como mensajes en redes sociales u obsequios en fechas importantes) con el objetivo de estar de manera constante en la mente del cliente, generando así lealtad y una cuota significativa de retención de usuarios del servicio.

#### **4.6. Conclusiones del capítulo**

De acuerdo con lo mostrado en párrafos anteriores, se cree que la creación de valor reside en conocer las necesidades de los clientes y así plasmar estrategias que se adapten a las mismas, moldeando el entorno a disposición de tal forma, que se minimicen las amenazas y se transformen los elementos externos en ventajas a favor del negocio propuesto.

Así, se han construido las estrategias pertinentes para el funcionamiento más eficaz del negocio planteado, priorizando la propuesta de valor como tronco central de todos los aspectos del negocio propuesto.

## CAPÍTULO 5: Operaciones

### 5.1. Estado de desarrollo

En el contexto del estado de desarrollo, se busca identificar las operaciones que ofrecerá Lexica English School en el D.M. de Quito cuando esta empiece a operar. Ya que el presente proyecto se encuentra aún en estado de estudio, se considera como un objetivo primario, el estudiar su viabilidad y describir los servicios a ofrecer.

#### 5.1.1 Estrategia Operativa

Con la Estrategia Operativa, se pretende optimizar la operación bajo la que trabajará Lexica English School. Así se han considerado en primer lugar tres grupos de trabajo, denominados A, B, y C, los cuales englobarán todas las actividades detalladas en el punto 4.5.1 y que corresponden a Cursos Intensivos, Cursos Acelerados, y Cursos de fin de semana. Los mismos se detallan a continuación.

TABLA 12  
*Definición de actividades por grupos de trabajo*

<b>GRUPO “A”</b>	Curso intensivo de inglés en modalidad presencial
<b>GRUPO “B”</b>	Curso acelerado de inglés en modalidad presencial
<b>GRUPO “C”</b>	Curso de fin de semana de inglés en modalidad presencial

### 5.2. Descripción del proceso

El proceso en Lexica English School inicia cuando el cliente acude al instituto para conocer las instalaciones y recibir información más detallada acerca de los cursos de inglés. La información que el cliente recibe en primera instancia de manera general para interesarse por estudiar aquí, se entregará a través de las diferentes campañas en redes sociales, la página web, o través de vía telefónica.

Al momento de que el cliente ingresa a Lexica, la secretaria se encargará de la atención personalizada del mismo, entregando toda la información en relación con metodología de enseñanza, duración de los cursos, horarios, costos, formas de pago, material didáctico utilizado o cualquier otra duda que surja en el cliente.

Además, se hará hincapié en el valor agregado que ofrecen las diferentes técnicas de enseñanza utilizadas, y se explicará al cliente qué diferencia a Lexica de otras escuelas e institutos de idiomas. Posteriormente, la secretaria ofrecerá un tour guiado a través de las instalaciones con el fin de que el cliente observe las aulas, el mobiliario y en general el ambiente en el cual se imparten las clases de inglés, si este así lo deseara.

Posteriormente, si el cliente se muestra interesado en el servicio, se procederá a tomar sus datos de forma preliminar (nombres, dirección de correo electrónico y número de contacto) y se ofrecerá que este tome un Examen de Ubicación (el cual tiene una duración de entre 15 y 20 minutos) con el fin de conocer cuál es su nivel actual en el idioma inglés y así recomendar con más exactitud la modalidad de estudio más adecuada a sus necesidades. Si el cliente por cualquier motivo, decide no tomar el Examen de Ubicación en ese momento, se le ofrecerá la posibilidad de agendar una cita para hacerlo posteriormente.

Por otro lado, si el cliente se ha decidido a tomar el servicio, y ha escogido un horario y modalidad de clase, se procederá a su inscripción y matriculación formal, en donde se requerirán sus datos de forma más detallada (dirección, contacto de emergencia, etc.) y se procederá al cobro y facturación de los servicios. Después, se le entregará el material promocional de bienvenida y su material de aprendizaje (libros de trabajo). Finalmente, se le mostrará su horario y día de inicio de clases y se indicará que existirá un contacto unos días antes para recordarle de el mismo.

De existir más de un cliente en espera que requiera atención, se usará la ayuda de la Coordinadora Académica o el Director General de Lexica (o ambos) para ejecutar el procedimiento antes descrito. Si aún esto no es suficiente y existen

más clientes en espera, se les ofrecerá un bocadillo o algo de tomar hasta conseguir atenderlos.

Dichos procedimientos se puntualizan en el flujograma proceso de la Figura 20, detallado a continuación:

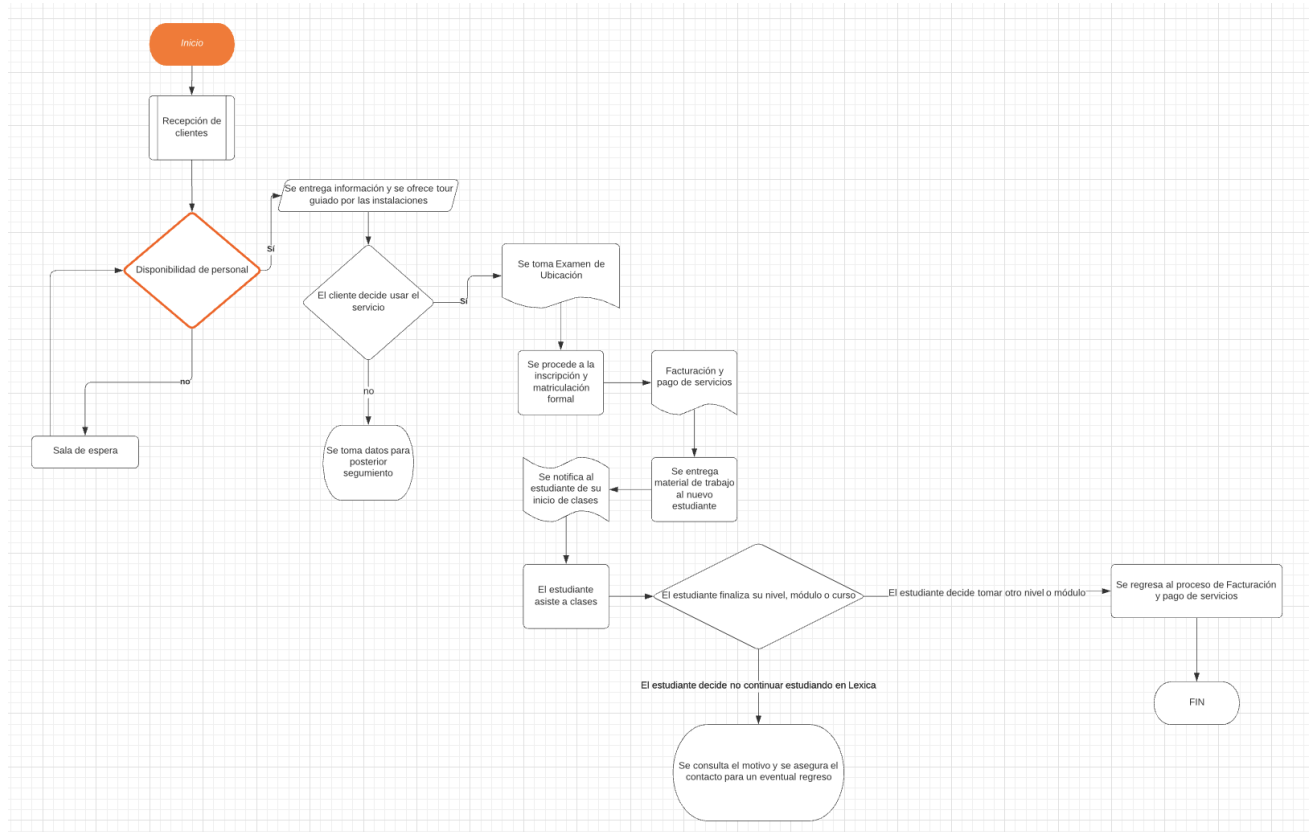


Figura 20. Diagrama de flujo de proceso

### 5.2.1 Puesta en marcha y producción

Se plantea distribuir cada salón de clase, con todos los equipos y muebles necesarios para impartir una lección, en módulos, habitaciones o espacios individuales separados. De esta forma, cada salón sería exclusivo para la impartición de un nivel o grupo en específico, albergando hasta un máximo de 15 estudiantes y un docente. Adicionalmente, y aplicando la metodología de enseñanza y valor agregado para el servicio antes señalados, se proyecta la distribución de cuatro espacios individuales adicionales, los cuales funcionen como aulas de arte, cocina, actividades de ingeniería o manualidades y un aula de informática y audiovisuales.

Bajo esta conceptualización, se estima operar de la siguiente forma:

- *Horario de atención al público:* De lunes a viernes de 07:00 a 19:00 y los sábados de 8:00 a 13:00.
  
- *Ciclos de clases:*
  - **Curso intensivo** = Lunes a Jueves de 07:00 a 09:00, 09:00 a 11:00, 11:00 a 13:00, 15:00 a 17:00, 17:00 a 19:00, o 18:00 a 20:00
  - **Curso acelerado** = Viernes de 18:30 a 21:30
  - **Curso FDS** = Sábados de 09:00 a 12:00

### 5.2.2 Cadena de valor

En el servicio a ofrecer, el componente de valor agregado el cual se entregará al cliente, estará estructurado desde todos los procedimientos establecidos en páginas anteriores, ofreciendo una metodología de enseñanza innovadora, apalancada en gestión de recursos humanos eficiente, con la cual se garantizará la capacitación constante del personal docente, desarrollo de tecnología en la enseñanza, a través de un software de enseñanza de última generación, y la aplicación de una mezcla de clases dinámicas de desarrollo de destrezas del idioma con clases prácticas enfocadas al impulso de habilidades cognitivas y de inteligencias múltiples.

Adicionalmente, se considerará siempre la logística inicial y final para garantizar que el instituto cuente con todos los servicios necesarios para el desarrollo efectivo del negocio, el manejo de operaciones en cual se controlará el progreso de todos los cursos impartidos, y la atención al cliente, en donde se hará un seguimiento personalizado de cada cliente para que este continúe haciendo uso de los servicios ofrecidos.

### 5.2.3 Mapeo de procesos

El proceso principal para la prestación de servicios de enseñanza del idioma inglés, se definirá desde el momento en el que el cliente solicita el servicio (cuando este selecciona estudiar en uno de los cursos a disposición), continúa

con la prestación integral del servicio (asistir a clases y actividades) y termina en el momento en que el cliente deja de recibir el servicio (decisión de no continuar estudiando, abandono, u otro motivo). Este proceso central será considerado como el “Proceso Misional”. Adicionalmente, los procesos de soporte y estratégicos se alinearán con el entorno de gestión de una entidad de enseñanza y enmarcarán las necesidades y aspiraciones del cliente.

Se cree necesario destacar que estos conceptos de prestación de servicio se encuentran plasmados en el Sistema de Gestión de Calidad de la ISO 9001:2015 (2015). El mapa de procesos propuesto se detalla en la Figura 20:

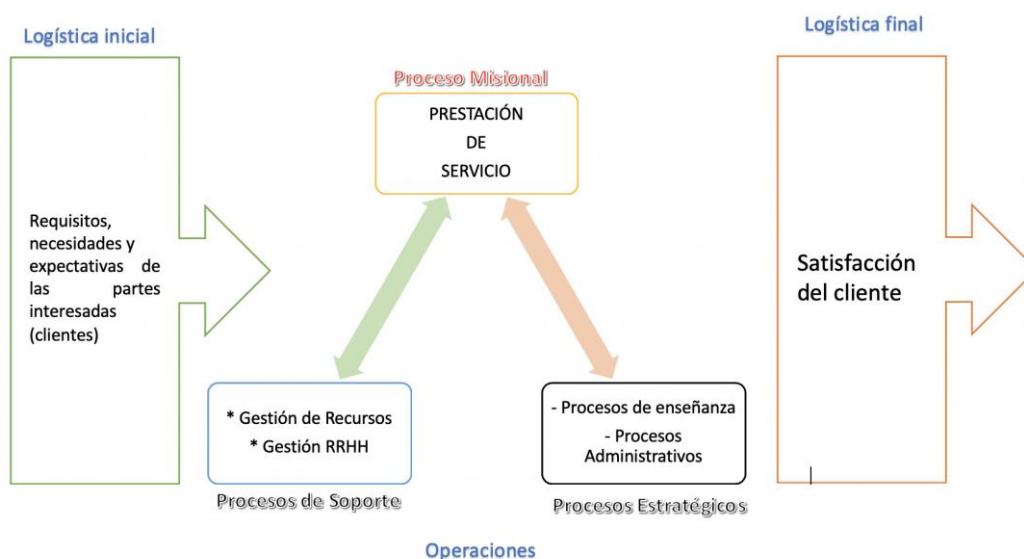


Figura 20. Mapa de procesos propuesto

#### 5.2.4 Capacidad instalada

Para la propuesta inicial concebida, a partir de la experiencia en este giro del negocio, se considera que el instituto de inglés funcione de inicio con al menos 12 aulas de clase. Se cree que cada aula de clase estaría en la capacidad de recibir hasta 15 estudiantes a la vez, por lo que la capacidad instalada al 100% se estima en (12x15) 180 alumnos.

Se plantea distribuir cada salón de clase, con todos los equipos y muebles necesarios para impartir una lección, en módulos, habitaciones o espacios individuales separados. De esta forma, cada salón sería exclusivo para la



impartición de un nivel o grupo en específico, albergando hasta un máximo de 15 estudiantes y un docente. Adicionalmente, y aplicando la metodología de enseñanza y valor agregado para el servicio antes señalados, se proyecta la distribución de cuatro espacios individuales adicionales, los cuales funcionen como aulas de arte, cocina, actividades de ingeniería o manualidades y un aula de informática y audiovisuales.

### 5.2.5 Análisis de capacidad de procesos

De acuerdo con las necesidades reflejadas en el Análisis de Mercado, y considerando las pautas de puesta en marcha y producción de párrafos anteriores, a continuación, en la Tabla 13, se proyecta de forma real la capacidad de proceso por cada tipo de módulo o curso de inglés ofrecido. Además, se detalla el número de cursos que se podrían impartir por cada nivel de duración de estos, considerando el 100% de capacidad.

TABLA 13

*Análisis de capacidad de proceso al 100%*

GRUPO	CICLO DE CLASE	Duración por ciclo (horas)	Capacidad por ciclo (# de cursos por ciclo)	# de ciclos al año (considerando 52 semanas)	Capacidad anual (# de cursos al año)
<b>A</b>	Intensivo (lun-jue)	6 semanas (48 horas por ciclo)	<b>72</b> cursos intensivos (12 aulas disponibles x 6 horarios diferentes)	8 ciclos intensivos	<b>576</b> cursos intensivos
<b>B</b>	Acelerado (viernes)	16 semanas (48 horas por ciclo)	<b>12</b> cursos acelerados (12 aulas disponibles)	3 ciclos acelerados	<b>36</b> cursos acelerados

<b>C</b>	Fin de	16 semanas	<b>12</b> cursos FDS	3 ciclos FDS	<b>36</b> cursos FDS
	semana (sábados)	(48 horas por ciclo)	(12 aulas disponibles)		
<b>CAPACIDAD TOTAL POR AÑO</b>					<b>648 CURSOS</b>

### 5.3. Necesidades y requerimientos

Se realiza el análisis de las necesidades y requerimientos con vista en las actividades que se van a realizar para garantizar un servicio eficiente y sin contratiempos.

#### 5.3.1 Insumos, tecnología y equipos requeridos

Para la implementación de un instituto de enseñanza del idioma inglés, se considera necesario de varios componentes en términos de infraestructura y equipo. Los mismos se han detallado basados en la experiencia y observación de los principales competidores, así como en la consideración de las necesidades y expectativas para este proyecto. En la Tabla 14 se muestran las necesidades generales y requerimientos para su puesta en marcha:

TABLA 14

*Requerimientos generales de equipamiento e infraestructura*

<b>ÁREA</b>	<b>ITEM</b>
<i>Infraestructura</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificio / Vivienda adaptado/a para aulas de clase</li> <li>• Parqueadero</li> </ul>
<i>Equipos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de oficina</li> <li>• Equipo informático</li> <li>• Muebles y enseres para educación</li> </ul>
<i>Gastos iniciales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de constitución</li> <li>• Promoción</li> <li>• Marketing</li> <li>• Adecuaciones iniciales</li> </ul>

En la Tabla 15 se detallan más a profundidad de todos los requerimientos de equipamiento, insumos e inversiones iniciales (Ver Anexo 2 para la Proforma de precios). En la Tabla 16, se muestran las depreciaciones proyectadas para los mismos.

TABLA 15

*Detalle equipos, muebles e inversión inicial requeridos*

<b>LEXICA ENGLISH SCHOOL</b>			
<b>Reporte: Inversión Inicial</b>			
Cortado a: dic 31 AÑO 1			
Moneda: US\$			
<b>Presupuesto Inversion Inicial</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>Equipos y Mobiliario de Oficinas</b>			<b>12.655,00</b>
Sillas de oficina	3	59	177,00
Sillas sala de espera	3	36	108,00
Pizarras	12	50	600,00
Estaciones de trabajo oficina	3	200	600,00
Escritorio aulas	12	85	1.020,00
Mesa zona de profesores	1	190	190,00
Canceles profesores	2	30	60,00
Pupitres aulas	180	55	9.900,00
<b>Equipos de Cómputo y Software</b>			<b>8.521,00</b>
Computadores Oficina	3	350	1.050,00
Computadores Laboratorio	12	469	5.628,00
Teléfonos fijos	3	48	144,00
Copiadora	1	790	790,00
Impresora	1	269	269,00
Celulares	2	200	400,00
Datafast	1	240	240,00
<b>Vehiculos</b>			<b>0,00</b>
			0,00
<b>Adecuaciones</b>			<b>8.100,00</b>
Adecuaciones inicales	1	3.000	3.000,00
Gastos legales de constitución	1	2.000	2.000,00
Promoción y mkt inicial	1	1.500	1.500,00
Otras adecuaciones	1	1.600	1.600,00
<b>Total Presupuesto Inversion Inicial US\$</b>			<b>29.276,00</b>

TABLA 16  
Gasto por depreciación de activos

LEXICA ENGLISH SCHOOL											
Reporte:		Gastos por Depreciación de Activos									
Cortado a:		DIC AÑO 1									
Moneda: US\$											
						12	24	36	48	60	
Activos Fijos (Tangibles e Intangibles)	Costo Historico	Fecha de Compra	Vida Util (meses)	Valor de Rescate Plusvalia	Depreciación Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Oficina	0,00	01/ene/2020	60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos y Mobiliario de Oficinas	12.655,00	01/ene/2020	60	0,00	210,92	2.531,04	2.531,04	2.531,04	2.531,04	2.531,04	12.655,20
Equipos de Cómputo y Software	8.521,00	01/ene/2020	36	0,00	236,69	2.840,28	2.840,28	2.840,28	0,00	0,00	8.520,84
Vehiculos	0,00	01/ene/2020	60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adecuaciones	8.100,00	01/ene/2020	60	0,00	135,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00	8.100,00
<b>Total Activos Fijos (Tangibles e Intangibles) US\$</b>	<b>29.276,00</b>			<b>0,00</b>	<b>582,61</b>	<b>6.991,32</b>	<b>6.991,32</b>	<b>6.991,32</b>	<b>4.151,04</b>	<b>4.151,04</b>	<b>29.276,04</b>

### 5.3.2 Mano de obra

Para el pago de empleados administrativos, de servicios y docentes, se considera lo siguiente:

El personal administrativo y los docentes percibirán un sueldo fijo mensual con todos los beneficios estipulados por la ley ecuatoriana (Ver Tabla 18 y 19). A continuación, se muestra el cálculo de pago en cada caso para un año calendario de trabajo:

TABLA 17  
Personal requerido para operar a capacidad total

Cargo	Cantidad
<i>Área Administrativa</i>	
Director General	1
Director Académico	1
Secretaria	1
Contador	1
Financiero	1
Asistente de mantenimiento	1
<i>Área Educativa</i>	
Docente de inglés tiempo completo	13

**TABLA 18**  
*Cálculo mensual de inversión en sueldos a personal administrativo y docentes*

<b>LEXICA ENGLISH SCHOOL</b>								
<b>Presupuesto de Sueldos y Remuneraciones</b>								
Proyeccion:		DIC AÑO 1						
Moneda: US\$		US\$		SBU	400	IESS	11,15%	
Colaboradores	Can.	Sueldos	Comisiones	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Aportes Patronales	Fondo de Reserva	Total
Director General	1	1.000,00	0,00	83,33	33,33	111,50	83,30	<b>1.311,47</b>
Director Académico	1	800,00	0,00	66,67	33,33	89,20	66,64	<b>1.055,84</b>
Secretaria	1	600,00	0,00	50,00	33,33	66,90	50,00	<b>800,23</b>
Contador	1	200,00	0,00	16,67	33,33	22,30	16,67	<b>288,97</b>
Financiero	1	200,00	0,00	16,67	33,33	22,30	16,67	<b>288,97</b>
Asistente Mantenimiento	1	200,00	0,00	16,67	33,33	22,30	16,67	<b>288,97</b>
Docentes tiemp. completo	13	5.200,00	0,00	433,33	33,33	579,80	433,16	<b>6.679,63</b>
<b>Total Colaboradores</b>		<b>8.200,00</b>	<b>0,00</b>	<b>683,33</b>	<b>233,33</b>	<b>914,30</b>	<b>683,10</b>	<b>10.714,067</b>

**TABLA 19**  
*Presupuesto de nómina*

<b>LEXICA ENGLISH SCHOOL</b>													
<b>Presupuesto de Nomina</b>													
Proyeccion:		DICIEMBRE AÑO EN CURSO											
Moneda: US\$													
Gastos de Nomina	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Sueldos	8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	<b>98.400,00</b>
Comisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Decimo Tercero	683,33	683,33	683,33	683,33	683,33	683,33	683,33	683,33	683,33	683,33	683,33	683,33	<b>8.200,00</b>
Decimo Cuarto	233,33	233,33	233,33	233,33	233,33	233,33	233,33	233,33	233,33	233,33	233,33	233,33	<b>2.799,96</b>
Aportes Patronales	914,30	914,30	914,30	914,30	914,30	914,30	914,30	914,30	914,30	914,30	914,30	914,30	<b>10.971,60</b>
Fondo de Reserva	683,10	683,10	683,10	683,10	683,10	683,10	683,10	683,10	683,10	683,10	683,10	683,10	<b>8.197,20</b>
<b>Total Gastos de Nomina</b>	<b>10.714,06</b>	<b>10.714,06</b>	<b>10.714,06</b>	<b>10.714,06</b>	<b>10.714,06</b>	<b>10.714,06</b>	<b>10.714,06</b>	<b>10.714,06</b>	<b>10.714,06</b>	<b>10.714,06</b>	<b>10.714,06</b>	<b>10.714,06</b>	<b>128.568,76</b>

Así, se considera una inversión de sueldos para el personal administrativo y de docentes será de USD 146 260, 92 durante el primer año de operación, pues no se considera el valor Fondos de reserva, ya que estos se pagan a partir de que el empleado cumpla un año de trabajo.

### 5.3.3 Presupuesto

A continuación, se cuantifica un estimado del presupuesto necesario para operar durante un año calendario. Para el mismo se ha considerado una inflación del 1%, la cual se reportó en el informe de índices de precios al consumidor, correspondiente a la variación mensual de abril 2020. Así, se han considerado los principales gastos administrativos y de ventas requeridos para funcionar de forma eficaz durante todo un año completo.

TABLA 20  
Presupuesto de gastos administrativos año uno

LEXICA ENGLISH SCHOOL													
Presupuesto de Gastos Administrativos													
Cortado a:	DICIEMBRE AÑO 1												
Moneda:	US\$												
Gastos Administrativos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Energía Eléctrica	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Agua	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
Internet	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	594,00
Teléfono	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
Suministros de Oficina y limpieza	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Arriendo	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00
Material didáctico	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	9.600,00
Publicidad y material promocional (VENTAS)	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	14.400,00
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>4.409,50</b>	<b>4.409,50</b>	<b>4.409,50</b>	<b>4.409,50</b>	<b>4.409,50</b>	<b>4.409,50</b>	<b>4.409,50</b>	<b>4.409,50</b>	<b>4.409,50</b>	<b>4.409,50</b>	<b>4.409,50</b>	<b>4.409,50</b>	<b>52.914,00</b>

#### 5.4. Plan de compras

Se considera que, cuando el negocio haya alcanzado un mayor dinamismo, se podrá obtener un promedio mensual histórico del consumo de los diferentes insumos y material necesario, y de esta forma generar un plan de provisión en el que se consideren periodos de abastecimiento más prolongados que aseguren material e insumos didácticos, de oficina, y demás, durante más tiempo, además de contar con una contingencia en caso de emergencias o aumentos repentinos de la demanda del servicio.

El plan de compras se centrará en 6 ejes principales:

- Material didáctico para estudiantes y docentes (libros de texto)
- Material didáctico o insumos para los talleres de arte, cocina o manualidades
- Material promocional (agendas, esferográficos, carpetas, etc.)
- Insumos de oficina
- Insumos de limpieza
- Servicios ocasionales varios (asesorías, seguridad, transporte, capacitación, servicios digitales o de streaming, etc.)

##### 5.4.1 Política de proveedores

Se pronostica que Lexica English School trabajará únicamente con proveedores aprobados por la Dirección General y Académica. Los mismos serán evaluados en cuanto a la calidad de sus insumos, servicios, o material didáctico y a la

experiencia previa y el contacto que se ha tenido con ellos en el proceso de enseñanza del idioma inglés.

El pago a los proveedores se realizará cada 30 días después de la entrega del producto, servicio o insumo, o se buscará el negociar un mayor plazo de pago con cada proveedor.

#### **5.4.2 Identificación de proveedores**

En referencia al material promocional, los insumos de oficina y limpieza, se considerará a proveedores en términos de calidad y su relación con el precio ofrecido por estos. Se buscará que estos encajen el presupuesto estimado para este particular.

Con relación al material didáctico para profesores y alumnos, el cual se piensa es una pieza fundamental para complementar el proceso de enseñanza con el valor agregado planteado anteriormente, se considerará a compañías proveedoras dedicadas a la importación y comercialización de material didáctico para la enseñanza del idioma inglés, con probada experiencia en el medio. Así, se puede citar a empresas como Books & Bits, Santillana, o Librería Studium, de las cuales se tiene un conocimiento previo y contactos establecidos, los cuales podrían facilitar en importante medida este punto.

#### **5.4.3 Plan de control de calidad: servicio y compras**

Con el fin de asegurar la calidad del servicio en los cursos ofrecidos, al final de cada curso, cada estudiante completará una encuesta de satisfacción en donde se consultará acerca de las técnicas de enseñanza de los docentes, su empatía hacia la clase, su metodología de enseñanza, entre otros. Además, se examinará la opinión del estudiante en relación con las instalaciones, la eficacia de los servicios administrativos y académicos y cuán satisfechos se sienten con las clases y talleres impartidos y el material educativo utilizado.

Por otro lado, la Coordinación Administrativa y Académica serán las encargadas de asegurarse que los materiales de trabajo, insumos y demás se encuentren en condiciones óptimas, verificando que estos se encuentren en buen estado y

contrastando que la cantidad recibida por parte de los proveedores sea la correcta y que esta cumpla con la calidad requerida. De la misma forma, en caso de existir alguna anomalía o insatisfacción, las dos Coordinaciones se encargarán de contactar a los proveedores y generar los reclamos y decargos respectivos.

## 5.5 Plan de Producción

Para la cuantificación de los tiempos a producir, se ejecutó un mapeo de todas las modalidades de cursos a ofrecer, considerando sus respectivos tiempos estándares (señalados en párrafos anteriores), tomando en cuenta el número de horas totales por cada tipo de curso. Así, a continuación, se detalla el plan de producción en cada ciclo y el total anual de cursos a ofrecer empezando con una ocupación al 60% el primer año, una de el 70% en el segundo, el tercer año con el 80%, cuarto año con el 90% y quinto año con el 100%.

TABLA 21  
*Plan de producción de Lexica English School*

GRUPO	MÓDULO	DURACIÓN DE CICLO (Semanas)	# de ciclos al año (52 semanas)	# de cursos por ciclo	# de cursos al año	# de cursos anuales de acuerdo al plan de producción				
						60%	70%	80%	90%	100%
A	Intensivo	6	8	72	576	346	403	461	518	576
B	Acelerado	16	3	12	36	22	25	29	32	36
C	FDS	16	3	12	36	22	25	29	32	36
<b>TOTAL</b>						<b>389</b>	<b>454</b>	<b>518</b>	<b>583</b>	<b>648</b>

De igual manera, como se muestra en la Tabla 22, se considerará el número de inscripciones anuales (cantidad de alumnos matriculados y que han pagado por un curso) en una proporción significativamente más baja al número de cursos del Plan de Producción, es decir de la capacidad instalada total de un aula de clase (15 alumnos). Se estima de esta manera, pues la intención es proyectar el número de alumnos que, se considera de acuerdo con la estimación más reciente, se tendrá en cada curso independientemente de el módulo u horario que el mismo escoja.



TABLA 22  
Proyección anual de alumnos matriculados

Ocupación de alumnos matriculados por curso				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
4	4	3	3	3
TOTAL DE ALUMNOS MATRICULADOS POR AÑO				
1700	1800	1800	1800	1800

### 5.6. Kpi's de desempeño del proceso productivo

En este contexto del proceso productivo, se han tomado en cuenta las variables más importantes para el cumplimiento del pronóstico de ventas que se debe considerar para alcanzar la ganancia deseada de este proyecto, y así evitar pérdidas en el ejercicio.

TABLA 23  
KPI'S de desempeño productivo

Indicador	Objetivo	KPI	Fórmula	Frecuencia / Responsable
Año 1: Ocupación 60%	≥ 389 cursos	Número de cursos anuales mayor o igual a 388.	Sumatoria de cursos realizados	Mensual / Director General - Financiero
Año 1: Estrategia de distribución	Implementar un canal de distribución directo con el cliente, haciendo uso de herramientas TIC y promociones o publicidad digital.	Número de clientes nuevos, visitas a páginas web y redes sociales, # de llamadas por información y visitas a Lexica English School		Mensual / Director Académico - Financiero

Año 2: Ocupación 70%	≥ 454 cursos	Número de cursos anuales mayor o igual a 454.	Sumatoria de cursos realizados	Mensual / Director General - Financiero
Año 2: Estrategia de precio	Ajustar el rango de precio adecuado para los servicios ofrecidos	Número de nuevos interesados	Promedio de precios	Mensual / Director General - Financiero
Año 3: Ocupación 80%	≥ 518 cursos	Número de cursos anuales mayor o igual a 518.	Sumatoria de cursos realizados	Mensual / Director General - Financiero
Año 3: Estrategia de marketing	Implementar una nueva estrategia de marketing (promoción) con el fin de fidelizar clientes	Clientes que se reinscriben y continúan tomando el servicio.	Clientes recurrentes	Mensual / Director General - Financiero
Año 4: Ocupación 90%	≥ 583 cursos	Número de cursos anuales mayor o igual a 583.	Sumatoria de cursos realizados	Mensual / Director General - Financiero
Año 4: Inteligencia de cliente	Optimizar nueva información obtenida en la segmentación de clientes para determinar las necesidades del grupo objetivo	Número de clientes satisfechos	Analizar base de datos y comportamiento de clientes	Mensual / Director General - Financiero

Año 5: Ocupación 100%	≥ 648 cursos	Número de cursos anuales mayor o igual a 648.	Sumatoria de cursos realizados	de Mensual Director General - Financiero	/
Año 5: Control de calidad permanente	0 clientes no conformes con el servicio	Número de clientes no conformes con el servicio	Suma de todos los reclamos recibidos al mes	Mensual Director General - Financiero	/

### 5.7 Cuantificación del presupuesto necesario requerido

El presupuesto necesario requerido para las adquisiciones antes mencionadas, asciende a USD 29 276. Se recibirá el préstamo de un inversionista ángel privado por USD 25 000, el cual considerará una tasa de interés fija del 15,30% a 60 meses plazo (deuda de largo plazo). El otro porcentaje necesario, así como el capital inicial de trabajo, se financiará con recursos propios. Para la Tabla de Amortización gradual de la deuda ver el Anexo 3.

### 5.8 Conclusiones del capítulo

Por tratarse de un servicio que está completamente normado por el Estado ecuatoriano, y controlado en base a las necesidades y la situación inicial de quien lo ejecuta, es posible definir con claridad los requerimientos primordiales básicos de operación, y diseñar un plan de producción adecuado para el negocio propuesto.

El medir la calidad de atención se considera clave para garantizar mejoras en los procesos y la continuidad en la gestión de la calidad del servicio.  
propuesto.

La planificación y la medición constante del crecimiento del negocio, es fundamental para definir el plan de compras y la contratación del personal, optimizando de esta forma recursos que deben ser usados en la etapa inicial de funcionamiento.

Todos los indicadores de gestión, producción y control, proporcionarán una visión clara del desarrollo del proyecto. No obstante, estos deberán ser ajustados en caso de que existan variaciones de cualquier tipo.

## **CAPÍTULO 6: Estudio financiero**

### **6.1 Supuestos a considerar**

Para la elaboración del presente estudio financiero, se han tomado en cuenta los siguientes supuestos:

- La inflación para tomar en cuenta será del 1% anual, siguiendo la tendencia de los últimos 4 años en Ecuador. La misma se considerará dentro del presupuesto de gastos administrativos.
- Se considerará un aumento del 1% anual en sueldos y remuneraciones, considerando la tendencia histórica del Ecuador.
- Se arrancará operaciones durante el primer año con el 60% de capacidad de producción (número de cursos disponibles), el segundo año con el 70%, a partir del tercer año se trabajará con el 80%, el cuarto año con el 90% de capacidad y el quinto año con el 100% de la capacidad disponible.
- La tasa de interés fija ofrecida por el inversor ángel privado, el cual financiará la mitad de la inversión inicial, será del 15,30% a 60 meses plazo.
- La depreciación de activos está calculada por cada uno de los bienes adquiridos (Ver Tabla 13).

## 6.2 Estados financieros proyectados

En la Tabla 24, se muestra el estado de pérdidas y ganancias proyectado para los próximos cinco años por los servicios ofrecidos.

TABLA 24  
*Estado de resultados proyectado*

<b>LEXICA ENGLISH SCHOOL: Estado de Resultados</b>						
<b>Cuenta</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	-	255.000	270.000	270.000	270.000	270.000
Costo de Ventas	-	194.400	194.400	194.400	194.400	194.400
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-</b>	<b>60.600</b>	<b>75.600</b>	<b>75.600</b>	<b>75.600</b>	<b>75.600</b>
Gastos de Administración	2.000	38.514	42.365	46.602	51.262	56.388
Gastos de Ventas		14.400	15.840	17.424	19.166	21.083
<b>BAITD</b>	<b>-2.000</b>	<b>7.686</b>	<b>17.395</b>	<b>11.574</b>	<b>5.171</b>	<b>-1.871</b>
Depreciación	-	6.991	6.991	6.991	4.151	4.151
<b>EBIT</b>	<b>-2.000</b>	<b>695</b>	<b>10.403</b>	<b>4.583</b>	<b>1.020</b>	<b>-6.022</b>
Intereses	-	3.579	2.987	2.298	1.496	562
<b>EBT</b>	<b>-2.000</b>	<b>-2.884</b>	<b>7.416</b>	<b>2.285</b>	<b>-475</b>	<b>-6.584</b>
15% Participación Trabajadores	-	-433	1.112	343	-71	-988
22% Impuesto a la Renta	-	-613	1.576	486	-101	-1.399
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-2.000</b>	<b>-1.839</b>	<b>4.728</b>	<b>1.457</b>	<b>-303</b>	<b>-4.197</b>

Con las diferentes operaciones puestas en marcha, se observa que existen ganancias y rentabilidad en el segundo y tercer año de operación. No obstante, la proyección para los años cuatro y cinco puede cambiar drásticamente, si el número de estudiantes aumenta y se considera una capacidad instalada completa. Se cree importante recalcar que el escenario propuesto de acuerdo con el Plan de Producción es significativamente conservador, y se lo considerado así debido a los sucesos de la emergencia sanitaria de 2020.

### 6.3 Estado de situación

En la Tabla 25, se detalla el balance general de la empresa. Se hace énfasis en el crecimiento constante positivo durante los cinco años de estudio, reflejando una rentabilidad óptima en el flujo de operación. Se consideran las proyecciones de ventas y las capacidades de operación establecidas en párrafos anteriores.

TABLA 25  
*Balance general*

<b>LEXICA ENGLISH SCHOOL: Balance General</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activo</b>					
<b>Activo Corriente</b>					
Bancos	16.323	20.343	21.019	8.075	2.718
Cuentas por cobrar (tarjeta)*	10.479	11.096	11.096	11.096	11.096
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>26.803</b>	<b>31.439</b>	<b>32.115</b>	<b>19.171</b>	<b>13.814</b>
<b>Activo no corriente</b>					
Equipos y Mobiliario de Oficinas	12.655	12.655	12.655	12.655	12.655
(-) Depreciación Acumulada	-1.266	-2.531	-3.797	-5.062	-6.328
Equipos de Cómputo y Software	8.521	8.521	8.521	8.521	8.521
(-) Depreciación Acumulada	-2.840	-5.681	-8.521		
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>17.070</b>	<b>12.964</b>	<b>8.859</b>	<b>16.114</b>	<b>14.849</b>
<b>Total Activo</b>	<b>43.873</b>	<b>44.404</b>	<b>40.974</b>	<b>35.285</b>	<b>28.662</b>
<b>Pasivo</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>15.978</b>	<b>15.978</b>	<b>15.978</b>	<b>15.978</b>	<b>15.978</b>
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>15.978</b>	<b>15.978</b>	<b>15.978</b>	<b>15.978</b>	<b>15.978</b>
Obligaciones Financieras LP	21.395	17.198	12.311	6.623	-
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>21.395</b>	<b>17.198</b>	<b>12.311</b>	<b>6.623</b>	<b>-</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>37.373</b>	<b>33.176</b>	<b>28.289</b>	<b>22.601</b>	<b>15.978</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500
Reserva Legal		473	146		
Reserva Legal Acumulada	-	473	618	618	618
Resultados del Ejercicio (reversión)		4.255	1.311		
Resultados Acumulados	-	4.255	5.566	5.566	5.566
<b>Total Patrimonio</b>	<b>6.500</b>	<b>11.228</b>	<b>12.684</b>	<b>12.684</b>	<b>12.684</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>43.873</b>	<b>44.404</b>	<b>40.974</b>	<b>35.285</b>	<b>28.662</b>
Comprobación	-	-	-	-	-

\* Se considera un crédito directo a los clientes de 15 días, de acuerdo con lo observado y la experiencia en el giro de este negocio.

## 6.4 Estado de flujo de caja

Para este análisis, se consideró la información obtenida en el balance general de la empresa, en donde se señala una inversión inicial de cerca de USD 30 000.

TABLA 26  
Flujo de caja

LEXICA ENGLISH SCHOOL: Flujo de caja						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Entradas</b>						
Ventas	-	255.000,00	270.000,00	270.000,00	270.000,00	270.000,00
Cobro ejercicio anterior		-	10.479,45	11.095,89	11.095,89	11.095,89
<b>Total entradas</b>	-	<b>255.000,00</b>	<b>280.479,45</b>	<b>281.095,89</b>	<b>281.095,89</b>	<b>281.095,89</b>
<b>Salidas</b>						
Costos		-194.400,00	-194.400,00	-194.400,00	-194.400,00	-194.400,00
Gastos Administrativos	-	-38.514,00	-42.365,40	-46.601,94	-51.262,13	-56.388,35
Gastos Ventas		-14.400,00	-15.840,00	-17.424,00	-19.166,40	-21.083,04
Intereses	-	-3.579,12	-2.987,16	-2.297,99	-1.495,67	-561,60
Impuestos + Partc. Traba	-	-1.045,61	2.688,34	828,22	-172,27	-2.386,71
<b>Total salidas</b>	-	<b>-251.938,73</b>	<b>-252.904,21</b>	<b>-259.895,71</b>	<b>-266.496,48</b>	<b>-274.819,70</b>
Inversión Inicial	-29.276,00					
Capital de trabajo Inicial	-2.000,00					
<b>Flujo neto operacional</b>	<b>-31.276,00</b>	<b>3.061,27</b>	<b>27.575,24</b>	<b>21.200,18</b>	<b>14.599,42</b>	<b>6.276,19</b>
Financiamiento externo	25.000,00					
Financiamiento accionistas	6.500,00					
Pago préstamo	-	-3.605,18	-4.197,15	-4.886,32	-5.688,64	-6.622,71
<b>Saldo en caja</b>	<b>224,00</b>	<b>30.956,08</b>	<b>51.272,90</b>	<b>40.011,53</b>	<b>27.722,12</b>	<b>12.776,19</b>

## 6.5 Tasa de descuento, TIR y VAN

TABLA 27  
Cálculo TIR y VAN

Tasa de descuento (CAPM)	10,00%
Inversión Inicial	-31.276,00
VAN	\$24.093,05
TIR	36%

Después del análisis respectivo, se observa un VAN es de 24 093,05, lo que se traduciría en los beneficios que el proyecto generaría después de recuperar todo el capital invertido y cubrir el costo de oportunidad. En este caso al ser el VAN de este mayor a cero, se considera que su realización es viable.

Por otro lado, se identificó la Tasa Interna de Retorno (TIR) que indica si el proyecto de inversión será aceptado. Así, se obtiene una TIR del 36%, superior



a la tasa de descuentos (k) del 10%. En este caso, la tasa de rendimiento interno que se alcanza, es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión, bajo lo cual se concluye que el proyecto es aceptable.

## 6.6 Índices financieros

En la Tabla 28, se observa los principales índices de liquidez y actividad para el primer año de operación de la empresa.

TABLA 28  
*Índices financieros año uno*

Capital de Trabajo	<b>10824,65</b>
Índice de solvencia	<b>1,68</b>
Rotación de cartera	<b>25,03</b>
Días cuentas x cobrar	<b>15</b>
Rotación Activo Total	<b>5,81</b>
Razón Deuda Total	<b>0,85</b>
Razón de apalancamiento	<b>15%</b>

Así, se observa que durante el año uno de operaciones, existe un capital de trabajo positivo. En el índice de solvencia, se muestra que por cada dólar que la empresa debe en el corto plazo, cuenta con USD 1,68 para respaldar esta obligación.

Por otro lado, la rotación de cartera muestra que la empresa cobró sus créditos pendientes de pago y volvió a prestar el dinero 25.03 veces en el año y que, por consiguiente, esta cobra sus ventas a crédito en 15 días en promedio.

En la rotación del activo total, se señala que, por cada dólar de activo, se generó USD 5,81 en ventas, mostrando la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos en la generación de ventas. También con la razón de deuda total, se indica que la empresa tiene USD 0,85 centavos de deuda por cada dólar de activo, por consiguiente, existen USD 0,15 centavos de capital contable (o se usa el 85% de la deuda adquirida).

Con la razón de apalancamiento, se muestra que el 15% de los activos están financiados con recursos propios de los accionistas. Por tanto, por cada dólar que tiene la empresa en activos, existen 15 ctvs. en capital contable y 85 ctvs. financiados por terceros.

Lo expuesto anteriormente, apalanca la rentabilidad del proyecto estudiado.

### **6.7 Conclusiones del capítulo**

Se considera que, con un TIR de 36%, y un VAN USD 24 093,05, se proyecta que el negocio en sí genera valor y se puede aceptar en términos de rentabilidad y ganancia. De igual forma, los índices financieros muestran una sostenibilidad positiva del negocio durante el primer año de operación, proyectando la posibilidad de continuar operando y creciendo sostenidamente durante los años próximos al implementar la estrategia propuesta en párrafos anteriores.

## CONCLUSIONES GENERALES

Una vez finalizado el presente estudio, el cual tuvo por objetivo principal el elaborar un estudio de factibilidad para la creación de un instituto de enseñanza del idioma inglés en el D.M. de Quito, se presentan las siguientes conclusiones:

- Se ejecutó un análisis del entorno externo e interno, en el cual se examinó al segmento de servicios educativos privados, particularmente el de la enseñanza del idioma inglés. Así, se identificó un sector con altas barreras de entrada, pero con poca competitividad al no existir una propuesta de valor diferenciadora en el servicio lo que hace más evidentes las fortalezas y oportunidades con las que se cuenta. Se encontró de igual forma, que el aprendizaje de un idioma extranjero, en particular el inglés, aún se mantiene como una necesidad que atiende diversas necesidades particulares, lo que representa un escenario favorable para el establecimiento de un nuevo proyecto de este tipo.
- A través del desarrollo del análisis de mercado, en donde se aplicaron encuestas a una muestra determinada de la población asentada en la parroquia de Cumbayá con el fin de conocer la factibilidad y demanda que permita implementar el negocio propuesto, se encontró que un segmento comprendido entre los 25 y 30 años, consideraría el estudiar el idioma inglés como actividad adicional a sus labores normales. Bajo esta premisa, se evidenció sus gustos y preferencias referentes a este servicio, y que la misma estaría dispuesta a aprender bajo las actividades planteadas encadenadas a la metodología planteada.
- Bajo el contexto establecido anteriormente, se instituyó una filosofía empresarial, se definió el perfil de los servicios a ofrecer, se gestionó la organización de la empresa, y se diseñó el plan de producción más adecuado, considerando escenarios ajustados a la naturaleza y realidad del giro de este tipo de negocio. Así, se consiguió instaurar un plan estratégico cuyos ejes giran en torno a ofrecer un servicio que contenga una propuesta de valor disruptiva en el mercado, enfocada en el estudiante, y que utiliza los medios académicos, lúdicos, tecnológicos y

de planificación más adecuados y actuales, para brindar una experiencia única y diferenciadora de las conocidas hasta ahora en el mercado de enseñanza del idioma inglés en la ciudad de Quito.

- Se considera a la estrategia de diferenciación, como el pilar fundamental del plan estratégico de la empresa, pues se cree proveerá de las herramientas necesarias para atraer nuevos estudiantes y generar preferencia y lealtad por el servicio ofrecido.
- Se considera al proyecto diseñado viable desde la perspectiva operativa, pues todos los equipos, infraestructura, insumos y personal necesarios para la puesta en marcha de las operaciones, se encuentran al alcance de la realidad ecuatoriana. Además, se se mostró la viabilidad de aumentar la capacidad operativa de acuerdo con las necesidades de del incremento de la demanda.
- Con el análisis financiero se evidencia que, al tener un TIR de 36%, y un VAN USD 24 093,05, el proyecto genera valor y se puede aceptar en términos de rentabilidad y ganancia. Así, se permite evidenciar la viabilidad positiva de la apertura de un negocio de esta naturaleza en la ubicación seleccionada.

## RECOMENDACIONES

Ante el contexto estudiado en el presente proyecto, se recomienda:

- Ampliar y fortalecer anualmente las estrategias de marketing con el fin de fortalecer las estrategias de promoción y publicidad y adaptarlas así al encadenamiento presente y las necesidades del mercado.
- Extender el estudio de la cadena de valor de forma periódica con el objetivo de determinar nuevas ventajas competitivas para el negocio y poder así examinar y dividir periódicamente al negocio en sus actividades estratégicas más relevantes y de esta forma optimizar procesos.
- Una vez que se hayan cumplido todos los objetivos para el período establecido en este estudio (cinco años), se cree conveniente el diseño y ejecución de un plan de mejora, considerando los resultados obtenidos hasta el período mencionado, así como sus indicadores financieros, y de esta forma, diseñar nuevas estrategias que permitan continuar el crecimiento sostenido del negocio en marcha.
- Dotar constantemente al negocio de nuevas metodologías de enseñanza, usando la percepción de los estudiantes como herramienta principal de retroalimentación para encontrar las mejores estrategias para el aprendizaje lúdico y práctico.

## REFERENCIAS

- Alianza para el emprendimiento e innovación de Ecuador. (2014). Estrategia para desarrollar un Ecosistema de Emprendimiento e Innovación. Recuperado de [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/epf\\_npd02\\_Ecuador\\_es.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/epf_npd02_Ecuador_es.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (2019). Reporte Trimestral del mercado laboral. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201901.pdf>
- Carro, R., Gonzáles, D. (2013). *Logística empresarial: Administración de las operaciones*. [Recurso de Aprendizaje]. Recuperado de [http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica\\_empresa.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica_empresa.pdf)
- Chirinos, C; Rosado, J. (enero-diciembre de 2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería Industrial*, (34), 165-174.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. Quito, Ecuador.
- Demuner, M; Mercado, P. (julio de 2011). Estrategia Competitiva y Tecnología de la Estructura Productiva en PyMEs Manufactureras de Autopartes del Estado de México. Estudio de Caso Múltiple. *Panorama Socioeconómico*, (29), 4-22.
- EF Education First. (2018). EF EPI: *Índice del Dominio del Inglés de EF*. Recuperado de <https://www.ef.com.ec/~/media/centralescom/epi/downloads/full-reports/v8/ef-epi-2018-spanish-latam.pdf>
- Eslava, J. (2012). *Pricing: Nuevas estrategias de precios*. Madrid: Tercera Edición. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=R0l-T5x9M0MC&oi=fnd&pg=PA13&dq=estrategias+de+precios&ots=sYMPt1awUW&sig=ohg9\\_oTNHBnNRpDoICXs1Z3-PzE&redir\\_esc=y#v=onepage&q=estrategias%20de%20precios&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=R0l-T5x9M0MC&oi=fnd&pg=PA13&dq=estrategias+de+precios&ots=sYMPt1awUW&sig=ohg9_oTNHBnNRpDoICXs1Z3-PzE&redir_esc=y#v=onepage&q=estrategias%20de%20precios&f=false)

- Galina, N. (2011). *Proceso de desarrollo urbano de la parroquia de Cumbayá*. (tesis de maestría). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador FLACSO. Quito, Ecuador
- García de Celis, G. (2016). *La teoría de las inteligencias múltiples aplicada a la enseñanza del inglés como lengua extranjera*. (tesis de maestría). Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España
- Gardner, H. (1983). *Multiple Intelligences* [Inteligencias múltiples]: Basic Books
- Gardner, H. (1999). *Intelligences reframed*. Nueva York: Basic Books.
- Grad School Guru. (2017). Ventajas de seguir un curso de inglés o GMAT online. *Grad School Guru*. Recuperado de <https://gradschoolguru.com/ventajas-seguir-curso-ingles-online/>
- Guillermo, M. (2014). *Enseñar inglés desde las inteligencias múltiples: Una opción para mejorar la competencia lingüística*. (tesis de maestría). Universidad Internacional de La Rioja. Murcia, España
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2012). Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Recuperado de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2019). Directorio de Empresas y Establecimientos (01-2019-DIEEE). Recuperado de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2018/Boletin\\_Tecnico\\_DIEE\\_2018.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2018/Boletin_Tecnico_DIEE_2018.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2020). Resultados Índice de Precios al Consumidor. Recuperado de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Abril-2020/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_abr2020.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Abril-2020/01%20ipc%20Presentacion_IPC_abr2020.pdf)
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa. (2018). La educación en el Ecuador: logros alcanzados y nuevos desafíos 2017-2018. Recuperado de <https://www.evaluacion.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2019/02/CIE\_ResultadosEducativos18\_2019  
0109.pdf

International Baccalaureate Organization (2014). Language acquisition guide. [archivo PDF], Cardiff, Reino Unido.

Ley de Compañías. Registro Oficial de la República de Ecuador, Quito, Ecuador, 20 de mayo de 2014.

Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. Registro Oficial de la República de Ecuador, Quito, Ecuador, 28 de febrero de 2020.

Martínez Clares, P.; Pérez Cusó, J. & Martínez Juárez, M. (2016). Las TICS y el entorno virtual para la tutoría universitaria. [ICTS and virtual environments for university tutoring]. *Educación XX1*, 19(1), 287-310

Mejía, C. (2016). *Métodos para la determinación del precio*. [Recurso de Aprendizaje]. Recuperado de [http://www.planning.com.co/bd/mercadeo\\_eficaz/Agosto2005.pdf](http://www.planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Agosto2005.pdf)

Ministerio de Finanzas. (2020). *Proforma del Presupuesto General del Estado*. Recuperado de [https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/2019/10/13-Por\\_Entidad\\_Egresos.pdf](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/2019/10/13-Por_Entidad_Egresos.pdf)

Mora, P. (2018). *Manual Práctico para Emprendedores*. Quito, Ecuador. Cámara de Comercio de Quito. Recuperado de <https://ccq.ec/wp-content/uploads/2019/01/Instructivo-legal-práctico-para-emprendedores-DEF..pdf>

Moreno, A. (2017). El idioma inglés, de símbolo de estatus a una necesidad. *América Economía*. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/el-idioma-ingles-de-simbolo-de-estatus-una-necesidad>

Orellana, S. (2017). Incidencia del aprendizaje del inglés en el desarrollo económico y competitividad del Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2306/1/Incidencia.pdf>



- Organización Internacional de Normalización. (2018). Sistema de Gestión de Calidad, principales principios. Recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/04/sistema-de-gestion-de-calidad-principios/>
- Parra, C; Del Pilar, A. (marzo de 2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y Sociedad*, 97-108.
- Pauslie, L. (2020). ¿Cómo financiar tu emprendimiento?. Edición Ecuador: *Destino Negocio*. Recuperado de <https://destinonegocio.com/ec/emprendimiento-ec/como-financiar-tu-emprendimiento/>.
- Pinilla Ortiz, N. (2000). Diseño y evaluación de proyectos: una herramienta para el fortalecimiento institucional. Bogotá: Unicef Colombia.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Nueva York: Primera Edición. Recuperado de <http://94.236.206.206/dohodi.net/books/en/Business%20Books/Michael%20Porter/Michael.Porter.-.Competitive.Advantage.pdf>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, (18)
- Presidencia de la República del Ecuador. (20 de febrero, 2020). *Ecuador y Estados Unidos trabajarán para fortalecer la relación bilateral*. [comunicado de prensa]. <https://www.presidencia.gob.ec/ecuador-y-estados-unidos-trabajaran-para-fortalecer-la-relacion-bilateral/>
- Salgado, Roberto. La Sociedad o Compañía Anónima. 2016. Tomado de <https://www.derechoecuador.com/la-sociedad-o-compania-anonima>
- Sánchez, H. (2015). Ciclo de Vida del Producto: Modelos y utilidad para el marketing. *Anuario del Centro de la Universidad Nacional de Educación a Distancia en Calatayud*, (21), 207-227.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2015). Cumbayá. Recuperado de [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL\\_SNI/data\\_sigad\\_plus/sigadplusdocumentofinal/1768120010001\\_1768120010001\\_30-10-2015\\_14-04-20.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/1768120010001_1768120010001_30-10-2015_14-04-20.pdf)

Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales SETEC. (2020). Calificación de Operadores de capacitación (OC). Recuperado de <http://www.cualificaciones.gob.ec/calificacion-de-operadores-de-capacitacion-oc/>

Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (2017). Conoce cómo se realiza la certificación de personas. Recuperado de <https://www.acreditacion.gob.ec/conoce-como-se-realiza-la-certificacion-de-personas/>

Torres, A. (26 de diciembre de 2017). Estos son los cursos 'online' más demandados en todo el mundo. El País. Recuperado de [https://elpais.com/elpais/2017/11/29/escaparate/1511977321\\_527861.html](https://elpais.com/elpais/2017/11/29/escaparate/1511977321_527861.html)

Trout, J. (2008). *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition*. New Jersey: John Wiley Sons. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IJN-a827qPkC&oi=fnd&pg=PT12&dq=differentiate+or+die&ots=SgD6TN4A9I&sig=ruv69Nzx8rj44w3vEk3yH8hy8k#v=onepage&q=differentiate%20or%20die&f=false>

Universia Chile. (2013). ¿Son efectivos los cursos de inglés online? *Universia*. Recuperado de <https://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/06/04/1028250/son-efectivos-cursos-ingles-online.html>

Valenzuela, L. (julio de 2015). Filosofía empresarial y del marketing orientada en el valor del cliente. *Horizontes Empresariales*, (4), 17-30.

Velásquez, F. (2017). Estudio de factibilidad para la creación de una institución educativa en primera infancia. Bogotá: Universidad Santo Tomás.

Zárraga, L., Molina, y Corona, E. (2013). Estudio de Caso: Análisis de la aplicación de la segmentación de mercado como estrategia para las pequeñas empresas. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 6(5), 118.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: FORMATO ENCUESTA

### ENCUESTA

La presente encuesta tiene el propósito de indagar información acerca de su posible interés en aprender el idioma inglés. La información recolectada en esta encuesta, responde a las necesidades de información de un estudio de mercado encaminado al diseño de un servicio de enseñanza que se ajuste a sus necesidades y expectativas, por lo que se le solicita muy comedidamente se nos proporcione información lo más veraz posible en cada pregunta formulada.

#### 1) ¿Qué edad tiene?

- 25-30
- 31-40
- 41-50

#### 2) ¿Cuál de los siguientes aspectos le gustaría desarrollar mientras aprendes un nuevo idioma? (Marque únicamente una respuesta):

- Trabajar con figuras geométricas
- Leer una historia de ciencia ficción
- Recortar y pegar círculos
- Trabajar en equipo para armar un rompecabezas
- Plantar un árbol
- Otra (Especifique) \_\_\_\_\_

#### 3) ¿Cuál es la razón/es que lo motivarían a estudiar un curso de inglés (Marque dos respuestas máximo):

- Deseo mejorar mi nivel de inglés actual
- El idioma inglés es necesario para mi formación académica
- El idioma inglés es necesario para mi formación profesional
- Deseo mejorar mi situación económica a través de este idioma
- Me gustaría aprender un nuevo idioma como parte de mis pasatiempos
- Otra (Explique) \_\_\_\_\_

**4) ¿Qué es lo más importante para usted al aprender el idioma inglés??  
(Marque únicamente una respuesta)**

- Sólo saber hablar*
- Saber hablar y escribir*

**5) ¿Por qué razón actualmente no toma o no ha tomado aún clases de inglés? (Escoja al menos dos, pero no más de tres):**

- No tengo tiempo*
- No tengo dinero*
- Tengo vergüenza*
- No creo poder aprender*
- No me interesan los idiomas*
- Me da pereza*
- Prefiero aprender otro idioma (Especifique cuál) \_\_\_\_\_*
- Otro motivo (especifique) \_\_\_\_\_*

**6) ¿Qué preferiría más para aprender otro idioma? (Escoja al menos dos, pero no más de tres):**

- Tomar clases yo solo*
- Tomar clases con un grupo de desconocidos*
- Tomar clases con amigos*
- Tomar clases online*
- Tomar clases mixtas (online y presenciales)*

**7) ¿Qué beneficios busca en un curso de inglés? (Escoja al menos dos, pero no más de tres):**

- Precios cómodos*
- Cercanía a su hogar o lugar de trabajo*
- Clases personalizadas*
- Instalaciones*
- Método de enseñanza*
- Uso de tecnología para aprender*
- Convenios educativos con Centros Educativos del exterior*
- Convenios para generar oportunidades laborales*

**8) ¿Qué beneficios perseguiría al decidir estudiar inglés?? (Marque únicamente una respuesta):**

- Entender mejor las películas*
- Tener un mejor trabajo*
- Conocer más gente*
- Poder viajar*
- Otra (Especifique) \_\_\_\_\_*

**9) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en promedio mensual por aprender inglés? (Marque únicamente una respuesta):**

- Más de USD 300*
- Entre USD 300 y 200*
- Entre USD 200 y 100*
- Menos de 100*

**10) ¿Cómo preferiría pagar por un curso de inglés?? (Marque únicamente una respuesta):**

- Efectivo*
- Cheque*
- Tarjeta de crédito*
- Transferencia bancaria*

**11) De estudiar un curso de idiomas, ¿En qué horario y modalidad preferiría usted estudiar? (Marque únicamente una respuesta):**

- Lunes a Jueves (2 horas diarias/8 horas semanales)*
- Viernes y Sábado (9 horas semanales)*
- Únicamente Sábado(5 horas semanales)*

**12) De estudiar un curso de idiomas, ¿Por qué medio preferiría que se le comunique de información, noticias, consejos, videos, etc.? (Marque únicamente una respuesta):**

- Facebook*
- Instagram*
- Twitter*
- Correo electrónico*



¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

## ANEXO 2: PROFORMA INVERSIÓN INICIAL



**Acer Aspire 5 Slim Laptop, 15.6 inches Full HD IPS Display, AMD Ryzen 3 3200U, Vega 3 Graphics, 4GB DDR4, 128GB SSD, Backlit Keyboard, Windows 10 in S Mode, A515-43-R19L, Silver**

by Acer  
★★★★★ 5,557 ratings | 1000+ answered questions  
Amazon's Choice for "laptop"

Price: **\$349.99** & **FREE Shipping**. Details & **FREE Returns**

CPU: **AMD Ryzen 3 3200u**

**AMD Ryzen 3 3200u** AMD Ryzen 5 3500u AMD Ryzen 7 3700u

Style: **Notebook Only**

**Notebook Only** Notebook with backpack  
Notebook with projector Notebook With Backpack

Voice command Keyboard



**COMPUTADOR INTEL CORE I5 3,4Ghz**  
**CON LA NUEVA TECNOLOGÍA DE DISCO DURO SÓLIDO**

**MONITOR HDMI LG DE 19.5"**  
**MEMORIA RAM DE 8GB**  
**DISCO DURO SÓLIDO 240GB**  
**CÁMARA WEB CON MICROFONO**  
**TECLADO, MOUSE, PARLANTES, REGULADOR**  
**Windows 10 Pro Original / Office 2019**

**\$469,00**

Intel Core i5 es **MAYOR VELOCIDAD, DESEMPEÑO Y RESISTENCIA**  
**ENVÍOS A NIVEL NACIONAL POR SERVIENTREGA**

Nuevo - 47 vendidos

**Computadora Core I5 3570 3.4ghz 8gb Ram 240gb Disco Solido**

**U\$S 469**

Pago a acordar con el vendedor  
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.  
[Más información](#)

Envío gratis a todo el país  
Santo Domingo, Santo Domingo de los Tsáchilas  
[Ver costos de envío](#)

Cantidad: 1 Unidad (84 disponibles)

**Comprar**



Click image to open expanded view

## AT&T ML17929 2-Line Corded Telephone, Black

by AT&T

★ ★ ★ ★ ☆ 1,766 ratings | 837 answered questions

List Price: \$59.95

Price: **\$47.99 & FREE Shipping**. Details & FREE Returns

You Save: \$11.96 (20%)

Style: **Without Answering System**

With Answering System  
\$62.47

**Without Answering System**  
**\$47.99**

- 2-Line Operation, Caller ID/Call Waiting
- 18 Number Speed Dial, 100 Name/Number Phonebook Directory
- Speakerphone; it is portable
- 99 Name/Number Caller ID History
- DSL Subscribers may need to use a DSL Filter. Please refer the User Manual & the Quick Start Guide before use.
- Built-in speakerphone lets you multitask as you talk.
- 2-line operation offers flexibility for your home or business

✓ Show more

New & Used (79) from \$18.09 & FREE Shipping on orders over \$25.00

Report incorrect product information.

OOMA

Sound like a big business  
at small business prices

Ooma Provisioned Yealink T27G Phone  
\$149.99 ✓prime



Nuevo - 451 vendidos

Copiadora Impresora  
Ricoh Mpc 300 / Mpc400/  
Mpc401 Color

U\$S 790

👤 Pago a acordar con el vendedor

Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.

[Más información](#)

📦 Envío gratis a todo el país

Quito, Pichincha (Quito)

[Ver costos de envío](#)

Color: color

Cantidad: 1 Unidad (162 disponibles)

Comprar





TINTA CONTINUA  
WI-FI

EPSON



Nuevo - 3468 vendidos

### Epson L3150 Wifi Impresora Multifuncion Tinta Continua L4150



U\$S 269

Pago a acordar con el vendedor  
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.  
[Más información](#)

Entrega a acordar con el vendedor  
Quito, Pichincha ( Quito )  
[Ver costos de envío](#)

Cantidad: 1 Unidad (536 disponibles)

Comprar



Nuevo - 110 vendidos

### Silla De Oficina Ejecutiva Giratoria Oferta!



U\$S 58<sup>99</sup>

Pago a acordar con el vendedor  
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.  
[Más información](#)

Entrega a acordar con el vendedor  
Quito, Pichincha ( Quito )  
[Ver costos de envío](#)

Cantidad: 1 Unidad (890 disponibles)

Comprar



VIP Importaciones  
Sillas y Componentes



VENTAS  
AL POR MAYOR Y MENOR

Nuevo - 9 vendidos

### Asientos Plasticos - Polipropileno - Silla Estudiante



U\$S 36

Pago a acordar con el vendedor  
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.  
[Más información](#)

Entrega a acordar con el vendedor  
Riobamba, Chimborazo  
[Ver costos de envío](#)

Cantidad: 1 Unidad (21 disponibles)

Comprar



Pizarra magnética de cristal endurecido, pizarra colgante de vidrio, pizarra de oficina, enseñanza de grafiti para niños, Kanban whiteboa



[Ver imagen más grande](#)



Añadir para co...  Compartir

100 - 999 es **\$50,00**    1000 - 9999 es **\$49,00**    >=10000 es **\$45,00**

**\$10.00 DE DESCUENTO** Ordena más de \$1,000.00 | [Obtener el cupón](#)

**Promoción para pagos nuevos**  
Se eximen hasta USD 25 en tarifas por transacción en Alibaba.com

Tamaño: **40\*40cm** | **60\*90cm** | **90\*120cm** | [All 7 Options](#)

Lead Time:	Cantidad(es)	1 - 10000	>10000
	Hora del Est.(días)	30	Negociable

Customization: **Logotipo personalizado** (Min. Order: 300 es) | **Embalaje personalizado** (Min. Order: 300 es) [More](#)

Muestras: **\$50,00 /Unidad** | **1 Unidad** (Pedido mínimo) [Comprar muestras](#)

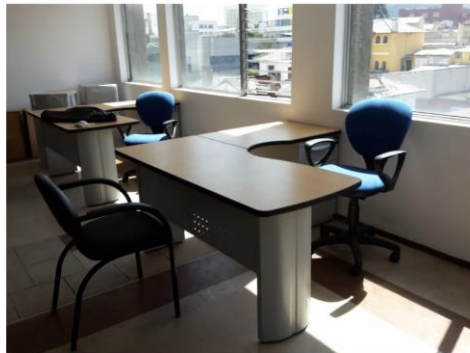
**Garantía comercial** Protege tus pedidos de Alibaba.com

**Alibaba.com Freight** | [Learn more](#)

Pago: **VISA** | **Online Bank Payment** | **T/T** | **Pay Later** | **WesternUnion** | **WU** | **Escrow**

Logística de Alibaba.com | Soluciones de inspección | Servicio integral

void(0):



Nuevo - 21 vendidos

**Estación De Trabajo Tipo L**   
**Escritorio - Mueble De Oficina.**

**U\$S 199<sup>99</sup>**

**Pago a acordar con el vendedor**  
Acepta depósito bancario, efectivo.  
[Más información](#)

**Entrega a acordar con el vendedor**  
Pedro Moncayo, Pichincha ( Quito )  
[Ver costos de envío](#)

Cantidad: 1 Unidad [v](#) (23 disponibles)

[Comprar](#)



Nuevo - 46 vendidos

**Escritorio De Diseño**   
**Escandinavo.**

**U\$S 85**

**Pago a acordar con el vendedor**  
Acepta depósito bancario, efectivo.  
[Más información](#)

**Entrega a acordar con el vendedor**  
Quito, Pichincha ( Quito )  
[Ver costos de envío](#)

Cantidad: 1 Unidad [v](#) (4 disponibles)

[Comprar](#)



Nuevo - 1 vendido

### Mesa De Reunion, Silla De Espera , Muebles De Oficina



U\$S 190

Pago a acordar con el vendedor  
Acepta depósito bancario, efectivo.  
[Más información](#)

Entrega a acordar con el vendedor  
Quito, Pichincha ( Quito )  
[Ver costos de envío](#)

¡Único disponible!

Comprar



Nuevo - 75 vendidos

### Servicio De Lockers Metalicos Canceles - Mueble De Oficina



U\$S 30<sup>99</sup>

Pago a acordar con el vendedor  
Acepta efectivo.  
[Más información](#)

Entrega a acordar con el vendedor  
Pedro Moncayo, Pichincha ( Quito )  
[Ver costos de envío](#)

Cantidad: 1 Unidad (25 disponibles)

Comprar



Usado - 5 vendidos

### Datafast Ict220 Alámbrico



U\$S 240

Pago a acordar con el vendedor  
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.  
[Más información](#)

Envío gratis a todo el país  
Quito, Pichincha ( Quito )  
[Ver costos de envío](#)

Cantidad: 1 Unidad (9 disponibles)

Comprar

## ACTIVAR TU SERVICIO

Por favor **revisa la información de tu plan y completa el siguiente formulario**, un asesor se comunicará contigo lo más pronto posible.

**PRO FUSION**

**100** Mbps

**\$49.50**

Más impuestos de ley

Términos y condiciones [aquí](#)

Nombre: \*

Cédula \*

E-mail: \*

Celular: \*

Ciudad: \* Alausí

Plan: PRO FUSION



Orden predeterminado

#### BUSCAR UN PRODUCTO

Búsqueda de Productos

#### CATEGORÍAS DE PRODUCTOS

Cafetería (34)

Educación (456)

Limpieza (42)

Oficina (571)

Papelaría (393)

Servicios (4)

Sin categoría (2)

Temas de la 1000

Chatea con nosotros



APOYA-MANO DE FIBRA  
\$1.63



APOYA-MANO DE MADERA  
\$2.48



APOYA-MANO PLÁSTICO  
ARTESCO

# Limpeza

/ Limpieza

Orden predeterminado

BUSCAR UN PRODUCTO

Búsqueda de Productos



AMBIENTAL EN PASTILLA  
TIPS  
\$1.11



AMBIENTAL GLADE  
AEROSOL  
\$4.04



AMBIENTAL SAPOLIO  
AEROSOL  
\$2.88

CATEGORÍAS DE PRODUCTOS

Cafetería (34)

Educación (456)

Limpieza (42)

Oficina (571)

Papelería (393)

Servicios (4)

Sin categoría (2)

Tecnología (99)

Chatea con nosotros



plusvalia

Ingresar

Comprar Alquilar Temporal Proyectos

Ayuda

Fotos Video Plano Mapa Recorrido 360



Favorito

Galería

1/30

Quiero que me llamen

Enviar consulta

Agendar visita

Alquiler USD 850  
Condominio/Alcuota \$ 40

Mensaje al anunciante

Email

Ingresar tu email

Nombre

Teléfono

Ingresar tu nombre

Ingresar tu teléfono

Mensaje

Hola, me interesa este inmueble que vi en Plusvalia y quiero que me contacten. Gracias.

CONTACTAR ANUNCIANTE

Al enviar estás aceptando los Términos y condiciones de Uso

VJ Constructores  
0996 Ver teléfono

¿Quieres reportar un error?

Danos más detalles para ayudarte.

Denunciar aviso

Plusvalia > Casa > Alquilar > Pichincha > Quito > Cumbayá > Arriendo Casa Cumbaya (Cerca Colegio Espellan)

Casa · 378m<sup>2</sup> · 5 Habitaciones · 2 Estacionamientos

CUMBAYA, Cumbayá, Quito



